

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI OCB PEGAWAI KONTRAK
(Studi pada Pegawai Kontrak di Universitas Diponegoro
Semarang)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mendapatkan
Derajat Sarjana S2 pada program Magister Manajemen



Oleh:

**ARINA RATNA PARAMITA
C4A005165**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI OCB PEGAWAI KONTRAK
(Studi pada Pegawai Kontrak di Universitas Diponegoro
Semarang)**

Yang disusun oleh ARINA RATNA PARAMITA, C4A005165
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Dra. Hj. Intan Ratnawati, MSi

Semarang, Desember 2008
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Agusty Tae Ferdinand, MBA



SERTIFIKASI

Saya, Arina Ratna Paramita, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Arina Ratna Paramita

Nopember 2008

ABTRAKSI

Sumber Daya Manusia adalah salah satu ujung tombak organisasi. Tanpa adanya SDM seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat diolah dan dikembangkan untuk keuntungan organisasi, demikian juga pada organisasi pemerintah. Setiap organisasi, termasuk organisasi pemerintah mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB yang sangat membantu para pegawai termasuk para pegawai kontrak, dalam lingkup sosial pekerjaan mereka. Beberapa aspek yang dibutuhkan dan sekaligus dapat menentukan tinggi rendahnya kadar OCB para karyawan baik kontrak ataupun permanen adalah loyalitas, kepatuhan dan partisipasi mereka terhadap instansi pemerintah yang menaungi.

Tingkat loyalitas, kepatuhan dan partisipasi pegawai kontrak di sektor pemerintahan merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap OCB pegawai kontrak dalam instansi pemerintah, dengan menggunakan faktor Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen dan faktor Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Adapun obyek yang digunakan sebagai sample penelitian adalah pegawai kontrak di lingkungan UNDIP Semarang. Sedangkan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa secara signifikan faktor Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja pegawai kontrak, sedangkan faktor Motivasi Kerja juga secara signifikan ditemukan berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak.

ABSTRACT

Human resource is the spear from organizations. Without Human Resource, all of the organization resources can't process and developed to get profit, and it is happened on government organization too. The government organization has Organizational Citizenship Behavior, who helped the employee included the contract workers on their social working scope. Some factors that needed to determine higher or lower the OCB's level even contract or permanent workers it is loyalty, obesity and their participation to the organization who covered them.

Loyalty, obesity and participation levels of contract workers on government sector is an interesting case to research. This research want to analyze and examine influence factors to the OCB's contract workers in government organization, with working satisfaction and Organization behavior as an independent variable and use Working Motivation as an intervening variable. Sample of this research is a contract workers who working at Diponegoro University, Semarang. Whereas, analysis technique on this research using SEM.

Based on the research results, that working satisfaction and organization behavior is positively influential to the contract workers working motivation, whereas working motivation factor with a significant too, that positively influential to the OCB's contract working.

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk :

**Amaranggana Sasyikirana Putri dan
Najmi Chayra Agatha, bidadari-
bidadari tercintaku sumber segala
pencapaianku**

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak tidak akan dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM UNDIP, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agusty Ferdinand Tae, MBA selaku Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. H. Moch. Chabachib, M.Si, Akt, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR dan Ibu Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si, selaku dosen pembimbing atas kesabaran dan bimbingannya dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dra. Sri Budiarti, MM, selaku KBAU UNDIP yang telah memberikan kemudahan dalam pencarian data.
5. Segenap Dosen Magister Manajemen Undip yang telah memberikan ilmunya.
6. Bapak, Ibu tersayang, dan Adik-adikku tercinta yang sabar memberikan dorongan memotivasi penulis dalam penulisan tesis ini.

7. Ayah, Sasyi, Chilla dan Arsyah terima kasih untuk semangatnya.
8. Ibu Yunis, S.Kar, MM yang telah memotivasi dan memberikan saran bagi penulis.
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebut satu persatu, yang telah banyak memberi bantuan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan, dikarenakan keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, November 2008

Arina Ratna Paramita

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikasi	iii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Tinjauan Pustaka.....	6
1. Kinerja Karyawan.....	6
2. Iklim Organisasi	9
3. Motivasi	17
4. Kepuasan Kerja.....	24
2.2. Penelitian Terdahulu.....	27
2.3. Kerangka Pemikiran	31
2.4. Definisi Konsep dan Operasional Variabel	31
 BAB III METODELOGI PENELITIAN	
3.1. Populasi dan Sampel Penelitian	34
3.2. Penentuan Sampel	34
3.3. Jenis dan Sumber Data	34
3.4. Metode Pengumpulan Data	35
3.5. Analisis Data	35

BAB	IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	4.1.	Gambaran Umum Responden	41
	4.2.	Hasil Analisa Data Instrumen Penelitian	44
	4.3.	Uji Asumsi Klasik	51
	4.4.	Analisis Regresi Berganda	55
	4.5.	Uji Koefisien Determinasi.....	56
	4.6.	Uji Hipotesis.....	58
	4.7.	Pembahasan.....	59
BAB	V	PENUTUP	
	5.1.	Kesimpulan	62
	5.2.	Implikasi Kebijakan Perusahaan	63
Daftar Pustaka			
Lampiran-lampiran			

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	41
Tabel 4.2	Kelompok Umur Responden.....	42
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden.....	43
Tabel 4.4	Lama Bekerja Responden.....	43
Tabel 4.5	KMO and Bartleet's Test Iklim Organisasional.....	45
Tabel 4.6	Component Matrix Iklim Organisasional.....	46
Tabel 4.7	KMO and Bartleet's Test – Motivasi	47
Tabel 4.8	Component Matrix Motivasi Keja.....	47
Tabel 4.9	KMO and Bartleet's Test – Kepuasan Kerja Karyawan	48
Tabel 4.10	Component Matrix – Kepuasan Kerja Karyawan	48
Tabel 4.11	KMO and Bartleet's Test – Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4.12	Componen Matrix Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas	51
Tabel 4.14	Coefficients (a).....	55
Tabel 4.15	Model Summary	57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi terbagi pada dua kelompok besar berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, yaitu: (1) organisasi sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya; (2) organisasi bisnis yang bertujuan ingin memperoleh keuntungan.

Setiap organisasi atau perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk menghasilkan barang atau jasa yang berdaya jual. Pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi sumber daya finansial, fisik, sumber daya manusia (SDM), dan kemampuan teknologis dan sistem (Simamora, 1995). Karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas sehingga perusahaan diuntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Diantara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dimanfaatkan apalagi untuk dikelola menjadi suatu produk. Organisasi yang baik, dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual

moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan.

Beberapa tahun terakhir ini banyak fungsi sumber daya manusia (SDM) berperan melalui visi, strategi, struktur, proses dan sistem baru. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi SDM, profesional SDM harus mengembangkan dan menunjukkan kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka.

Organisasi sebagai tempat SDM bernaung juga berbeda. Salah satunya adalah Organisasi Pemerintah Negara Indonesia, dimana SDM yang bekerja di sana biasa disebut dengan Pegawai Negeri. Jaminan hari tua dengan adanya dana pensiun adalah salah satu daya tarik dari "menjadi" Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal tersebut rupanya yang membuat sebagian besar masyarakat memilih bekerja di instansi pemerintah. Dana pensiun inilah yang membedakan pegawai pemerintahan dengan pegawai swasta, karena tidak semua organisasi non-pemerintahan menyediakan uang pensiun untuk pegawainya yang purna tugas.

Instansi pemerintah sebagai organisasi yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, banyak melakukan pekerjaan yang bersentuhan langsung dengan publik atau melakukan pelayanan publik. Sehingga memang dibutuhkan banyak sekali tenaga pegawai untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat. Tetapi kendala yang dihadapi untuk mempekerjakan lebih banyak tenaga lagi adalah juga dibutuhkannya lebih banyak lagi dana yang dimiliki oleh pemerintah untuk mengaji pegawainya.

Salah satu cara supaya pemerintah tetap dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dengan pengeluaran yang minimum adalah mempekerjakan pegawai dengan sistem kontrak. Sistem ini merupakan salah satu fenomena perubahan menyeluruh yang banyak dilakukan oleh organisasi pada era ini, termasuk juga dilakukan oleh organisasi-organisasi pemerintahan di Indonesia.

Mereka yang dipekerjakan dengan sistem ini, bekerja berdasarkan kontrak yang dibuat antara individu dengan instansi pemerintah terkait dengan waktu bekerja yang telah ditetapkan serta apabila masa kontrak berakhir maka dapat diperpanjang atau diakhiri oleh instansi/individu yang bersangkutan dan atau dapat diangkat menjadi pegawai tetap sesuai dengan kinerja yang telah ditunjukkan. Selain itu, mereka yang bekerja dengan sistem kontrak biasanya tidak memiliki keamanan atau stabilitas yang biasanya dimiliki oleh mereka yang bekerja di organisasi dengan menyangkut status permanen. Demikian pula mereka juga tidak diidentikkan dengan organisasi tempat mereka bekerja, selain itu mereka juga tidak diminta untuk menunjukkan komitmen pada organisasi seperti mereka yang mempunyai status pegawai tetap. Bahkan lebih parah lagi, para pekerja kontrak ini biasanya tidak diberikan atau hanya mendapatkan sedikit tunjangan kesehatan, pensiun atau tunjangan-tunjangan lainnya yang biasanya diterima dan menjadi hak pegawai tetap.

Hal serupa, juga terjadi pada pegawai kontrak yang bekerja pada organisasi pemerintah di Indonesia. Salah satu alasan Pemerintah Indonesia memilih untuk memakai sistem "kontrak" pada sebagian besar pegawainya adalah

dengan alasan penghematan. Dana penggajian yang dapat dihemat dengan menggunakan pegawai kontrak misalnya pos untuk membayar tunjangan kesehatan atau tunjangan fungsional dan biaya *training* yang mahal. Statusnya yang hanya sebagai pegawai kontrak membuat individu tersebut dianggap tidak berhak atas tunjangan-tunjangan dan fasilitas *training* sampai nanti diangkat menjadi pegawai tetap.

Alasan pemerintah menggunakan banyak pekerja kontrak selain dapat menghemat pos pengeluaran penggajian, juga dikarenakan adanya kecenderungan bahwa para pegawai kontrak tersebut mudah diatur. Bagaimana tidak, mereka terikat dengan kontrak yang didalamnya memuat pasal-pasal yang terkadang terlalu memberatkan pegawai. Belum lagi adanya sanksi pemecatan apabila dinilai kurang produktif atau ancaman denda dengan nominal yang cukup besar untuk pemutusan hubungan kerja sebelum masa kontrak berlaku.

Begitu banyaknya pasal dalam kontrak yang amat memberatkan pegawai, tetapi mereka yang memilih sistem kerja ini tetap dengan sukarela melakukannya dikarenakan kebutuhan hidup yang harus dipenuhi dan adanya iming-iming akan segera diangkat menjadi pegawai tetap pemerintah, yang notabene berarti kelak akan lebih terjamin kesejahteraannya dan adanya uang pensiun saat purna tugas.

Pemerintah Indonesia sampai saat ini telah mempekerjakan banyak sekali pegawai kontrak untuk bekerja di instansi pemerintahan. Banyaknya jumlah pegawai kontrak ini juga menimbulkan masalah baru bagi pemerintah yaitu rendahnya tingkat kesejahteraan mereka. Pada pegawai negeri sipil saja yang memang berstatus pegawai tetap tersebut, senantiasa muncul masalah tentang

rendahnya gaji mereka, baik secara absolut ataupun relatif (Buchari Zainun, 2004). Kompensasi material yang diberikan atas pekerjaan mereka sangat sedikit dibanding jumlah yang seharusnya mereka terima bila dilihat dari kuantitas pekerjaan yang telah dilakukan. Anehnya dengan kondisi yang sedemikian mengkhawatirkan, jumlah pegawai kontrak tersebut justru bertambah setiap tahunnya. Padahal harapan untuk diangkat menjadi pegawai negeri tetap juga masih belum jelas. Keadaan seperti ini memancing banyak opini dan konflik tentang ketidakpedulian pemerintah terhadap pegawai kontrak.

Demikian juga yang terjadi di Universitas Diponegoro Semarang (UNDIP). Untuk menghemat pengeluaran, banyak digunakan pegawai kontrak. Bukan hanya di pusat universitas (rektorat) tetapi juga di fakultas-fakultas yang terdapat di UNDIP. Bahkan terkadang pegawai kontrak yang bekerja di fakultas-fakultas tidak terdaftar di pusat dikarenakan mereka dipekerjakan atas inisiatif fakultas itu sendiri dan tidak melalui rektorat.

Pemilihan tenaga kontrak sebagai tambahan pegawai lebih dikarenakan kurangnya tenaga untuk pekerjaan fisik yang memang tidak membutuhkan keterampilan khusus, sehingga akan lebih murah dan praktis untuk mempekerjakan pegawai guna menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan sistem kontrak. Oleh karena itu pegawai kontrak yang dipekerjakan di UNDIP rata-rata ditempatkan di bagian umum, seperti bagian kebersihan, petugas keamanan dan segelintir diantaranya yang dianggap cukup kompeten ditempatkan di bagian tata usaha dan administrasi di rektorat serta di berbagai fakultas yang ada di Universitas Diponegoro. Misalnya saja ada pegawai dengan status kontrak di

bagian tata usaha atau administrasi, mereka hanya melaksanakan tugas yang didelegasikan oleh kolega mereka yang berstatus pegawai tetap, seperti mendistribusikan surat atau memperbanyak suatu dokumen. Walaupun dapat dikatakan tugas mereka juga penting, karena tanpa mereka mungkin pekerjaan di departemen tersebut tidak dapat diselesaikan dengan sempurna karena banyaknya tugas lain yang lebih penting untuk dikerjakan selain mendistribusikan surat atau memperbanyak dokumen.

Gaji yang didapat pegawai kontrak di UNDIP sudah sesuai dengan standar UMR yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, walaupun dengan biaya hidup yang semakin tinggi maka standar hidup yang didapat hanya sederhana. Banyak di antara pekerja kontrak yang mempunyai jam kerja yang panjang. Pegawai tata usaha di ekstensi fakultas ekonomi UNDIP misalnya. Mereka bekerja hingga pukul sembilan malam (hingga jam perkuliahan terakhir selesai), walaupun untuk itu ada pembagian *shift* dan juga mereka mendapatkan uang lembur yang tidak seberapa sebagai tambahan gaji. Belum lagi para pekerja kontrak di Magister Manajemen Undip, mereka terpaksa bekerja sampai hari Sabtu untuk mengakomodasi para mahasiswa eksekutif yang masuk di hari Sabtu dan Minggu. Padahal telah diketahui masyarakat umum bahwa pemerintah telah menetapkan lima hari kerja untuk pegawai negeri sipil.

Sungguh hal yang mengejutkan bila mengetahui kondisi yang demikian harus dijalani hanya untuk mendapatkan status sebagai pegawai negeri. Realita yang terjadi, ternyata membutuhkan waktu yang sangat lama untuk mendapatkan status tersebut. Bahkan banyak diantara mereka yang kemudian memutuskan

untuk mengikuti tes calon pegawai negeri lagi karena telah menunggu sangat lama untuk diangkat menjadi pegawai negeri. Hal ini terjadi pada seorang pegawai kontrak di Lembaga Penelitian UNDIP, dimana setelah menunggu selama delapan tahun akhirnya dapat diangkat sebagai pegawai negeri sipil di Fakultas Peternakan melalui ujian resmi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan bukan didapat dari SK (Surat Keputusan) pengangkatan seperti yang telah lama ditunggu-tunggu.

Kasus-kasus di atas hanyalah merupakan salah satu contoh tekanan bagi para pekerja kontrak di instansi pemerintah, terutama di UNDIP. Tekanan-tekanan lain juga muncul di tempat kerja. Sebagai karyawan dengan status tidak tetap, bisa jadi mereka sering dianggap rendah oleh rekan-rekan sekerja yang berbeda status. Berbagai macam kondisi yang memprihatinkan tersebut anehnya tidak langsung membuat para pegawai kontrak tersebut beralih pekerjaan. Banyak di antara mereka yang memilih untuk tetap bertahan. Bahkan jumlah tenaga kontrak yang bekerja di lingkungan UNDIP juga menunjukkan pertambahan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Data Tenaga Kontrak Universitas Diponegoro Semarang Tahun 2006
(Sesuai Data Terbaru Departemen Pendidikan Nasional)

Tahun	Tenaga Kontrak Terdaftar	Tenaga Kontrak Tidak Terdaftar	Jumlah
< 1999	212	62	272
2000	45	19	64
2001	37	28	65
2002	17	19	36
2003	56	13	69
2004	35	24	59
2005	11	17	28
Total	416	180	596

Sumber : Kantor Pusat Universitas Diponegoro Semarang

- Jumlah terdaftar : 416 orang
- Mengundurkan Diri : 4 orang
- Diberhentikan : 3 orang
- Meninggal : 1 orang
- Sudah menerima SK CPNS : 15 orang
- Usulan Pemberkasan : 153 orang

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang berlaku dalam setiap instansi tersebut kemungkinan tidak akan banyak membantu, karena seringkali mereka tidak dianggap sebagai bagian dari instansi tersebut. Kebanyakan karyawan menganggap pegawai kontrak hanyalah sebagai pelengkap atau asisten yang akan memudahkan pekerjaan mereka dalam melayani publik. Hal ini menimbulkan perasaan rendah diri karena seringkali mereka di-anatirikan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang ada di lingkungan kerja. OCB hanya membantu pada saat baru saja masuk dalam organisasi yang bersangkutan, dimana tercipta kondisi tutorial untuk memudahkan karyawan baru memahami ritme pekerjaan mereka.

Hanya beberapa hal saja yang menjadi persamaan antara karyawan dengan status tetap dan kontrak. Faktor-faktor yang sama-sama dimiliki oleh mereka yang berstatus kontrak ataupun tetap tersebut adalah loyalitas mereka pada instansi (entah karena keterpaksaan atau sukarela), kepatuhan serta partisipasi yang memang dituntut oleh setiap organisasi pada setiap karyawannya. Bagaimanapun juga walaupun hanya berstatus tidak tetap, mereka mempunyai loyalitas yang tinggi pada instansi, hal ini terbukti dengan banyaknya pegawai kontrak yang bertahan dan menunggu sampai diangkat menjadi pegawai tetap di instansi pemerintahan. Sedangkan kepatuhan dan partisipasi mereka pada organisasi, tentu saja didasarkan pada keinginan untuk secepatnya diangkat menjadi pegawai tetap.

Aspek-aspek tersebut merupakan pendukung OCB. tetapi paling tidak faktor-faktor di atas tersebut cukup untuk menjadi pemersatu dan semoga cukup pula sebagai faktor pencegah timbulnya konflik antar status.

Melihat fenomena di atas serta banyaknya kondisi yang cenderung menekan, tentu saja akan timbul pertanyaan tentang motivasi para pekerja kontrak tersebut. Teori konvensional pada literatur akademik administrasi publik menyatakan bahwa pegawai pemerintah berbeda dengan pegawai yang bekerja di sektor swasta. Sektor publik atau pemerintahan dipandang sebagai suatu panggilan atau pengabdian, bukannya sebagai suatu pekerjaan (Perry, 1996).

Masih menurut teori konvensional, pegawai negeri selalu dikaitkan dan diasosiasikan dengan pekerjaan pelayanan terhadap kepentingan masyarakat. Secara khusus, pegawai yang bekerja pada organisasi pemerintah dianggap termotivasi oleh kepedulian mereka terhadap kepentingan masyarakat dan bagaimana mereka dapat melayani keinginan masyarakat tersebut. Pegawai pemerintah diasumsikan memiliki karakter yang lebih etis, untuk memprioritaskan penghargaan intrinsik di atas penghargaan ekstrinsik (Crewson, 1997).

Penelitian yang telah dilakukan oleh David J. Houston pada tahun 2000 di Knoxville yang diberi judul *Public Service Motivation: A Multivariate Test* mendukung teori Konvensional tersebut. Hasil penelitian tersebut menyatakan masih adanya motivasi tinggi pegawai negeri untuk melakukan pelayanan terhadap masyarakat tanpa mempedulikan gaji, tunjangan atau pemberian penghargaan dalam berbagai bentuk.

Pada kenyataannya, yang terjadi di dalam korps PNS Indonesia berlawanan dengan teori konvensional tersebut. Motivasi PNS sama dengan

pegawai yang bekerja di sektor swasta yaitu bukan hanya dikarenakan kepuasan telah melakukan pengabdian terhadap negara dan masyarakat, tetapi juga dikarenakan adanya motivasi untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan hidup. Tingkat kesejahteraan dan materi juga menjadi salah satu motivasi memilih pekerjaan sebagai PNS. Adanya opini etos kerja yang fleksibel dan suasana kerja yang santai juga menjadi salah satu motivasi penarik untuk memilih bekerja di instansi pemerintahan.

Dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah dalam pemberian kesejahteraan terhadap pegawai-pegawai kontraknya, maka motivasi kerja memegang peranan penting dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Hal lain yang patut menjadi pertimbangan untuk melihat tingkat OCB pegawai kontrak pada lembaga pemerintah adalah motivasi mereka yang kuat untuk tetap bertahan bekerja di lembaga pemerintah. Apabila motivasi kerja pegawai-pegawai tersebut termasuk kategori tinggi maka mereka akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tuntutan pemerintah dan masyarakat. Motivasi kerja yang tinggi juga akan dapat tercapai salah satunya apabila seseorang merasakan kepuasan kerja.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Handoko (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya.

Apabila seseorang merasa mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya selama ini, maka itu cukup menjadi motivasinya untuk tetap tinggal

dan bertahan akan segala kondisi memprihatinkan yang harus diterima. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila yang bersangkutan merasakan kepuasan antara lain terhadap pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi yang akan didapatnya, atasan di tempat kerjanya dan juga rekan-rekan sesama pegawai. Hal di atas juga berlaku bagi pekerja kontrak di organisasi pemerintah.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi motivasi seorang pegawai kontrak untuk tetap bertahan di instansi pemerintah adalah budaya organisasi yang dapat dikatakan merupakan suatu sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Soedjono, 2005).

Membahas masalah budaya itu sendiri, merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Robbins, 2001).

Budaya organisasi menjadi sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi tersebut. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Budaya organisasi juga dapat dijadikan instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan) serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991).

Fenomena permasalahan di seputar pegawai kontrak dalam instansi-instansi pemerintah memang belum dapat diselesaikan dengan tuntas. Selalu saja permasalahan yang sama tentang kesejahteraan dan waktu pengangkatan yang terlalu lama muncul dan terangkat kembali ke permukaan. Padahal bisa dibilang itulah salah satu faktor-faktor di atas adalah kriteria pemenuhan kepuasan kerja pegawai. Sementara pada pandangan para pegawai kepuasan kerja merupakan salah satu hal penting yang menjadi pondasi untuk membangun motivasi agar tetap loyal dan bertahan bekerja pada organisasinya. Bisa dibilang kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi tingkat loyalitas pada pegawai kontrak.

Seperti sudah diketahui secara umum, tentang banyaknya kritikan dan keluhan terhadap prestasi dan produktivitas kerja pegawai negeri. Hal tersebut merupakan salah satu pertanda kurangnya loyalitas dan komitmen pegawai negeri terhadap organisasinya. Sehingga menimbulkan suatu pertanyaan tentang loyalitas serta komitmen maupun OCB para pegawai kontrak di lembaga pemerintah.

Apabila disandingkan dengan pegawai negeri tetap pastilah akan muncul asumsi rendahnya faktor OCB para pegawai kontrak tersebut.

OCB adalah sesuatu yang sifatnya dilakukan secara sukarela tanpa adanya paksaan. Pada pegawai negeri yang berstatus permanen saja tingkat OCB-nya menjadi suatu tanda tanya besar, apalagi pada pegawai kontrak yang *notabene* komitmen dan loyalitasnya pada organisasi tidak menjadi suatu keharusan. Dikarenakan alasan tersebut, maka mempekerjakan pegawai kontrak juga dapat menimbulkan resiko baru yaitu *stagnasi* kinerja organisasi. Padahal hasil yang diinginkan oleh pemerintah adalah adanya peningkatan kinerja organisasi dengan *efisiensi* pengeluaran.

Suatu realita yang dapat dijadikan pegangan bahwa bukan hal di atas yang terjadi adalah tingkat *turnover* pegawai kontrak di lembaga pemerintah. Pegawai kontrak, terutama di lingkungan akademis Universitas Diponegoro Semarang banyak yang tetap bertahan sampai bertahun-tahun. Maka bisa diandaikan bahwa mereka cukup punya kepuasan kerja, motivasi dan sependapat dengan budaya organisasi di tempat kerja mereka, sehingga akan secara sukarela mengamalkan OCB. Apabila hal itu yang terjadi maka itu berarti efisiensi dengan mempekerjakan pegawai kontrak dapat dikatakan berhasil.

Penelitian tentang OCB pada pegawai kontrak yang bekerja di lembaga pemerintahan juga sudah pernah dilakukan oleh Adam G. Aloitabi di Kuwait (2001). Sampel untuk penelitian ini diambil dari sembilan kantor pemerintahan di Kuwait. Dalam penelitian ini Adam mencoba mencari korelasi antara OCB pada

pegawai kontrak di instansi pemerintah dengan *Job Satisfaction*, *Perception of Fairness* dan *Organizational Commitment*.

Melihat ulasan di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Adam G. Aloitabi tersebut, akan sangat menarik untuk mengetahui realita OCB di seputar pegawai kontrak yang bekerja di instansi-instansi pemerintahan di Indonesia, terutama pegawai kontrak di Universitas Diponegoro Semarang beserta faktor-faktor apa yang mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu akan menarik juga untuk mengetahui solusi apakah yang sedang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi masalah pegawai kontraknya.

1.2 Rumusan Masalah

Banyaknya pegawai kontrak di UNDIP seperti yang terlihat pada tabel 1.1, merupakan salah satu merupakan fenomena tersendiri. Setiap tahun terdapat sejumlah pegawai kontrak baru, yang terdaftar maupun tidak. Hal ini membuat jumlah pegawai kontrak di UNDIP semakin bertambah banyak. Padahal, jumlah tersebut tidak berkurang setiap tahunnya, karena menunggu waktu pengangkatan sebagai pegawai tetap di instansi pemerintah, memakan waktu yang tidak sebentar.

Jumlah pegawai kontrak yang semakin banyak tersebut, menimbulkan sejumlah permasalahan, salah satunya tentang kinerja mereka. Pada setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi pemerintah terdapat OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai kontrak dapat lebih menyatu

dengan lingkungan pekerjaannya. OCB sangat dibutuhkan di organisasi seperti UNDIP, dimana pekerjaan utamanya adalah melakukan pelayanan dengan sukarela kepada mahasiswa sebagai konsumennya. Beberapa aspek yang dibutuhkan dan sekaligus dapat menentukan tinggi rendahnya kadar OCB para karyawan baik kontrak ataupun permanen adalah loyalitas, kepatuhan dan partisipasi mereka terhadap instansi pemerintah yang menaungi.

Melihat banyaknya pegawai kontrak yang bertahan di UNDIP mungkin mereka mempunyai ketiga yaitu Tingkat loyalitas, kepatuhan dan partisipasi. Atau bisa diandaikan bahwa alasan mereka tetap tinggal adalah karena merasakan kepuasan kerja, menerima dan mengamalkan budaya organisasi serta mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Apabila hal tersebut yang terjadi pada pegawai kontrak UNDIP, maka dapat diasumsikan bahwa mereka juga secara sukarela telah melakukan OCB di tempat kerja. Berdasarkan permasalahan yang disebutkan di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh faktor kepuasan kerja pegawai kontrak di instansi pemerintahan terhadap motivasi kerjanya ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pemerintah terhadap motivasi kerjanya ?
3. Bagaimana pengaruh faktor motivasi kerja pegawai kontrak terhadap OCB ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

4. Menganalisis dan menguji pengaruh faktor kepuasan kerja pegawai kontrak di instansi pemerintahan terhadap motivasi kerjanya.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi pemerintah terhadap motivasi kerjanya.
6. Menganalisis dan menguji pengaruh faktor motivasi kerja pegawai kontrak terhadap OCB.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian dilakukan pastilah mempunyai suatu tujuan agar kelak dapat berguna bagi orang lain. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pemerintah agar lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai kontrak, budaya organisasi di lingkungan instansi pemerintahan serta OCB yang ada di lingkungan tersebut.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam pengelolaan pegawai kontraknya.
3. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan peneliti dan sebagai referensi bidang Sumber Daya Manusia (SDM) terutama permasalahan

seputar pegawai kontrak yang bekerja di lembaga-lembaga pemerintahan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja Pegawai dan Motivasi Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini akan nampak dari perilaku dan sifat positif para pekerjanya terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan juga terhadap lingkungan kerjanya. Sebaliknya para karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, ataupun ketidak puasan tersebut akan ditunjukkan dalam bentuk yang berbeda-beda.

Ketidak puasan pegawai ini seharusnya dapat dideteksi oleh organisasi. Menurut Muchinsky (dalam Soedjono, 2005: 26), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. *Absenteeism*

Tingginya tingkat absensi karyawan

2. *Turnover*

Tingginya tingkat keluar masuk karyawan

3. *Job performance*

Menurunnya tingkat produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan

Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja tersebut tidak segera dilihat dan ditindak lanjuti oleh organisasi maka dapat menimbulkan kerugian. Mengacu pada pendapat Handoko (1992) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya dengan output yang dihasilkan, dan hal itu meliputi faktor-

faktor seperti produktifitas kerja menurun, turnover meningkat dan efektifitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan tingginya tingkat kecelakaan.

Menurut Luthans (1997: 431) ada lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah

Semua pegawai, sekalipun itu yang berstatus kontrak, menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Apabila gaji yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja. Namun seringkali yang terjadi harapan tidak sesuai dengan kenyataan, apalagi pada mereka yang berstatus pegawai kontrak dimana pembayaran yang diberikan tidak termasuk di dalamnya tunjangan-tunjangan, sehingga membuat mereka tidak mapan dalam perekonomian.

2. Pekerjaan itu sendiri

Kebanyakan pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan mereka untuk dapat menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik berupa pernyataan tentang betapa baik mereka bekerja. Karakteristik seperti ini membuat pekerjaan akan terasa jauh lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang, akan lebih cepat menimbulkan perasaan jenuh dan bosan. Tetapi pekerjaan yang

sangat susah dilakukan dan terlalu menantang justru akan menimbulkan perasaan gagal dan frustrasi.

3. Rekan kerja

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga menciptakan suatu kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama rekan lain dan melebarkan lingkungan sosial. Bekerja juga berarti pemenuhan kebutuhan manusia akan interaksi sosial dengan sesama. Sehingga tidaklah mengejutkan apabila lingkungan sosial di tempat kerja sangat kondusif, maka akan tercipta kepuasan kerja yang tinggi.

4. Promosi

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah ke posisi yang lebih tinggi di organisasi tersebut, termasuk bertambahnya tingginya tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Hal ini juga yang diinginkan para pegawai kontrak, termasuk peningkatan status mereka menjadi pegawai permanen. Pada saat dipromosikan, umumnya karyawan menghadapi tuntutan peningkatan kemampuan dan keahlian serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai sangat menantikan promosi dan merasa sangat positif ketika mendapatkannya. Promosi juga merupakan suatu sarana bagi organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan juga keahlian pegawainya setinggi mungkin.

5. Kepenyeliaan (supervisi)

Supervisi mempunyai peran yang sangat penting bagi manajemen dan para karyawan, hal ini dikarenakan supervisi berhubungan dengan karyawan

secara langsung dan dapat mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih menyukai apabila mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau berinteraksi dengan karyawan. Dengan supervisi yang sesuai dengan kriteria kebanyakan karyawan, maka peluang untuk menciptakan kepuasan kerja akan lebih tinggi.

Kepuasan kerja pada kebanyakan pegawai dapat menimbulkan motivasi untuk loyal dan tetap bertahan di organisasinya. Motivasi sendiri merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Setiap individu pasti akan mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Demikian juga dengan tingkat motivasi akan beraneka pula, baik antar individu maupun di dalam diri individu yang sama pada waktu-waktu yang berlainan.

Robins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Unsur kunci yang terdapat dalam definisi di atas adalah intensitas, tujuan dan ketekunan. Intensitas di sini berarti menyangkut tentang tingkat usaha seorang karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya dan merupakan salah satu fokus pada saat berbicara tentang motivasi. Tingkat intensitas juga harus diarahkan dengan sungguh-sungguh ke tujuan yang diinginkan supaya dapat membuahkan hasil yang bagus. Sedangkan ketekunan seorang pegawai merupakan tolok ukur tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya dalam meraih tujuan.

Motivasi kerja karyawan antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja dengan lebih baik dan mempertahankan umpan balik. Seorang karyawan yang masuk dan bekerja pada suatu kantor bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan serta hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat terpenuhi dari tempatnya bekerja. Jika dalam menjalankan pekerjaannya tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi, maka akan timbul perasaan puas dari dalam diri karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan tergolong tinggi, apabila keinginan dan kebutuhan karyawan yang menjadi motivasi kerjanya terpenuhi sehingga akan terjadi motivasi karyawan akan lebih bertambah untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sempurna. Ditambahkan oleh Lawler (1970) bahwa kepuasan merupakan sebuah konsep yang memotivasi karyawan untuk datang dan bekerja, dan juga memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih selektif.

Jumlah pegawai kontrak yang ada di instansi-instansi pemerintahan terus bertambah setiap tahunnya. Hal ini pasti akan menimbulkan sebuah pertanyaan tentang motivasi banyak orang tersebut untuk menjadi pegawai kontrak. Apabila kita berbicara tentang motivasi OCB pegawai kontrak, menurut Perry (1996), hal tersebut lebih mengacu kepada kecenderungan individu untuk merespon motif yang terus ada atau unik di dalam sebuah institusi publik. Diantara motif-motif tersebut juga terdapat komitmen atas keinginan masyarakat dan untuk melakukan pekerjaan bagi masyarakat. Lebih luas lagi, pemaparan tersebut

merepresentasikan perhatian yang lebih pada penghargaan intrinsik dibandingkan kepada penghargaan yang bersifat ekstrinsik.

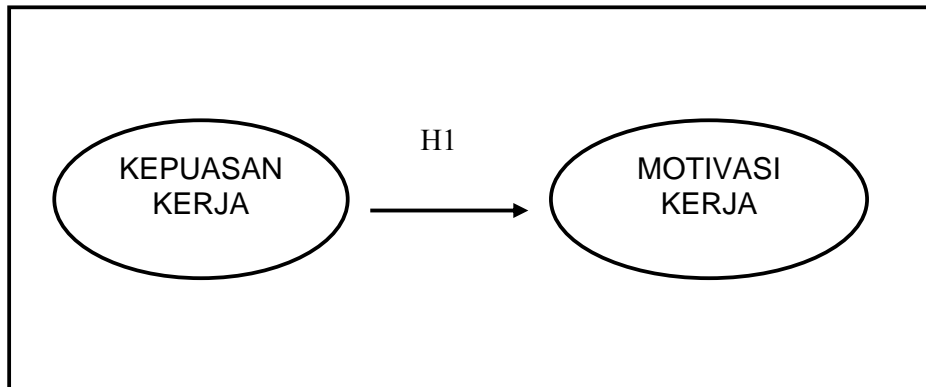
Tetapi tentu saja hal tersebut malah menimbulkan pertanyaan baru tentang kesungguhan motivasi pegawai kontrak tersebut. Pada dasarnya untuk memotivasi pegawai kontrak (apalagi yang bekerja di instansi pemerintahan dimana identik dengan gaji kecil) untuk tetap bertahan di suatu instansi dengan kondisi apa adanya akan sangat sulit. Belum lagi adanya anggapan bahwa mereka menjadi pegawai kontrak karena terpaksa daripada menganggur. Apakah yang memotivasi seseorang untuk menjadi pegawai kontrak di instansi pemerintah? Jawaban sederhananya mungkin adalah iming-iming untuk menjadi pegawai tetap atau kemungkinan mereka merasakan kepuasan kerja. Dalam kasus seperti ini dimana pegawai negeri sipil banyak yang dipilih dari kumpulan pegawai-pegawai dengan status kontrak. Oleh karena itu sering pegawai-pegawai kontrak bekerja dengan lebih keras karena mengharapkan status permanen tersebut.

Tentu saja selain motivasi status permanen tersebut, bisa jadi kepuasan kerja juga menjadi motivator pada seorang pegawai kontrak untuk bertahan pada pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Holland (1989) dan Huling (2000) yang dapat dilihat pada gambar 2.1. Pendapat kedua peneliti tersebut juga dijadikan sebagai dasar hipotesis dalam penelitian ini, yaitu;

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Kontrak

Gambar 2.1
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja



Sumber: Holland (1989); Huling (2000)

2.2 Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Kontrak

Organisasi-organisasi yang ada di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi. Hal ini diperjelas dengan belum adanya perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada di dalam perusahaan, tetapi yang ada hanyalah peraturan tata tertib kerja yang sebenarnya hanyalah merupakan bagian yang paling kecil dari budaya organisasi tersebut.

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah *Corporate Culture* biasa digantikan dengan istilah *Organization Culture* yang dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai Budaya Organisasi. Tetapi pada dasarnya istilah-istilah tersebut memiliki satu pengertian yang sama. Moeljono Djokosantoso (2003) mengungkapkan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)

Merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di dalam lingkungannya, alam, tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar dapat diartikan sama dengan filosofi, keyakinan, yaitu sesuatu yang tidak dapat dilihat dengan mata

2. Tingkatan Nilai (*Value*)

Berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, dengandemikian *value* dapat diukur dengan melihat adanya perubahan-perubahan yang terjadi atau dengan konsensus sosial.

3. Tingkatan *Artifact*

Merupakan sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991)

Menurut Robbins (2001), budaya organisasi itu mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna yang dimaksudkan oleh Robbins tersebut, adalah merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Karakteristik-karakteristik primer yang bersama-sama mencakup hakikat dari budaya suatu organisasi itu antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

2. Perhatian ke rincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian

3. Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

4. Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu

5. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins hampir sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk pada tahun 1993 (Fuad Mas'ud, 2004: 121). Mereka ini juga mengemukakan enam karakteristik dari budaya organisasi yang juga

dipergunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan
6. Integrasi

Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berfungsi untuk mengatasi berbagai masalah integrasi internal, dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota-anggota organisasi berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), juga imbalan dan sangsi (Schein, 1991).

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan suatu pemahaman yang jelas tentang 'cara suatu urusan diselesaikan di sekitar sini'. Budaya dapat memberikan suatu stabilitas pada sebuah organisasi (Robbins, 2001).

Budaya organisasi yang kuat juga mempunyai dampak yang besar pada perilaku para anggota organisasi tersebut. Pada suatu budaya organisasi yang

dianggap kuat, maka nilai inti organisasi tersebut akan dipegang teguh dan dianut oleh seluruh pegawai. Apabila semakin banyak anggota-anggota yang memegang teguh inti organisasi tersebut, maka akan semakin kuat pulalah budaya organisasi tersebut.

Sebaliknya, suatu budaya yang telah kuat mengakar maka akan semakin berpengaruh pula kepada anggota organisasi tersebut. Hal ini diakibatkan tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas sehingga menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi,

Satu hal yang jelas terjadi akibat dari budaya yang kuat dalam suatu organisasi adalah menurunnya tingkat keluarnya pegawai. Kualitas budaya organisasi yang tinggi akan mengurangi kecenderungan seorang pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya dan beralih ke pekerjaan lain. Suatu budaya organisasi yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara anggota-anggotanya, mengenai hal apa yang dipertahankan oleh organisasinya. Keteguhan dan persatuan semacam itulah yang akan dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan pada akhirnya akan menjaga komitmen terhadap organisasinya.

Pada instansi pemerintahan, *turnover* pegawai bisa dibilang sangat langka, yang ada hanyalah pertambahan pegawai sehingga digunakan sistem kontrak untuk mengatasi banyaknya *budget* yang harus dikeluarkan pemerintah untuk membayar gaji karyawan. Sangat sedikit pegawai pemerintahan yang meninggalkan pekerjaannya untuk beralih ke pekerjaan lain, bahkan bisa dibilang tidak ada. Pegawai yang meninggalkan pekerjaannya biasanya karena sudah purna tugas atau telah memasuki masa pensiun. Fenomena yang ada justru makin

bertambahnya peminat calon pegawai negeri sipil. Apakah benar realita yang terjadi dalam instansi-instansi pemerintahan ini disebabkan oleh adanya budaya organisasi yang kuat.

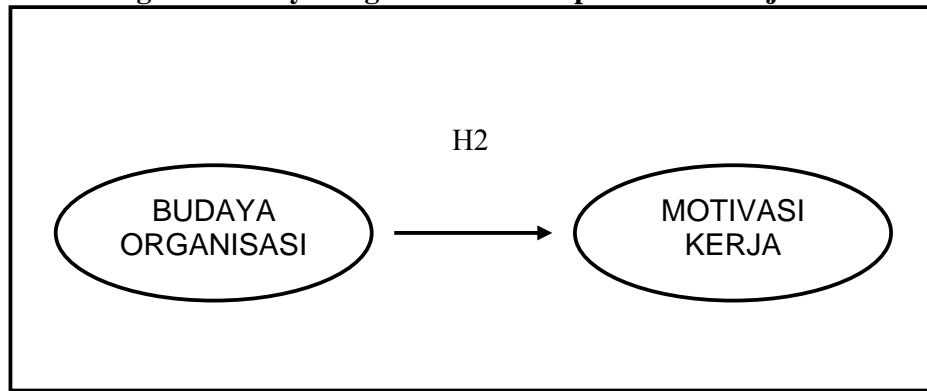
Banyaknya opini di masyarakat yang mengatakan buruknya etos kerja dan suasana kerja yang cenderung santai di lingkungan organisasi pemerintahan, malah menjadi daya tarik tersendiri. Bagaimana tidak memperoleh pendapatan tanpa perlu berusaha keras dan berkompetisi tidak dipungkiri lagi membuat pekerjaan di instansi pemerintah menjadi incaran.

Demikian juga dengan para pegawai kontrak yang bekerja di instansi-instansi pemerintah. Jumlah tenaga kontrak di instansi-instansi pemerintah relatif banyak. Sedangkan mereka-mereka yang sudah lama bekerja sebagai pegawai kontrak juga tidak pernah berhenti berharap untuk segera diangkat menjadi pegawai tetap pada akhir masa kontraknya. Apakah motivasi tinggi para pegawai kontrak untuk bertahan di instansinya disebabkan budaya organisasi yang kuat?

Fenomena tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Kosmono H. Teman (2005) dan dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini. Selain itu pendapat tersebut juga akan menjadi dasar salah satu hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Budaya Organisasi pegawai kontrak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Gambar 2.2
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja



Sumber: Koesmono,H.Teman (2005)

2.3 Motivasi Kerja dan OCB Pegawai Kontrak

Pegawai-pegawai yang mampu bertahan lama dalam pekerjaannya biasanya memiliki motivasi yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi ini perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan segala bentuk aktivitasnya tidak akan mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil yang tidak berarti. Sedangkan pegawai-pegawai yang tidak memiliki motivasi tinggi adalah mereka biasanya menunjukkan perilaku-perilaku satu dari tiga hal berikut, yaitu tidak memperlihatkan *good directed* (berorientasikan tujuan), perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi dan pekerja biasanya tidak komitmen terhadap tujuan dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi (Gomes, 1995).

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja merupakan hal yang sangat kompleks karena melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual meliputi kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*) dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk pada faktor organisasional meliputi pembayaran atau

gaji (*pay*), keamanan (*job security*), rekan kerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job*) (Gomes, 1995).

Motivation, Satisfaction and performance seem clearly related (Hughes et.al; 1999). Pada umumnya pada diri seorang pekerja ada dua hal penting yang dapat memberikan motivasi atau dorongan yaitu masalah *compensation* dan *expectancy*. Khususnya masalah *compensation* sebagai imbalan jasa dari perusahaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu dijadikan sebagai tolok ukur perasaan kepuasan atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Demikian pula dalam pemberian *compensation* dampak berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidak puasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaannya. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan berdasarkan *output*-nya (prestasi yang dicapai).

Mengenai *expectancy*, setiap pekerja pasti mempunyai harapan-harapan yang akan diperoleh dari melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu tanpa adanya nilai harapan yang dimiliki, seseorang pekerja tidak akan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam *Expectancy Theory*, dinyatakan bahwa orang yang termotivasi bereaksi dalam kehidupannya, berkeinginan menghasilkan kombinasi dari hasil-hasil yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka nampak jelas bahwa *expectancy* dapat mendorong seseorang untuk

memenuhi kebutuhannya, hal ini sangat wajar karena setiap manusia pastilah memiliki kebutuhan yang berbeda-beda menurut status sosialnya di masyarakat, sehingga unsur yang membentuk *expectancy*-nya akan berbeda-beda pula.

Kebutuhan manusia sendiri adalah merupakan salah satu faktor penentu tingkat motivasi pegawai seperti apa yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam *Two Factors Motivation Theory* (Malayu S.P Hasibuan, 2007:157). Menurut pendapat Herzberg, orang menginginkan dua macam factor kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan (*Maintenance factors*).

Kebutuhan ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah.

Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali kepada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya; orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang.

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan tingkat prestasi yang baik.

Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidak puasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Kemajuan (*advancement*)
- f. Pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*)

Motivasi dari para pegawai juga akan berbeda satu sama lain apabila dilihat dari faktor-faktor seperti tingkat pendidikan juga dari kondisi ekonominya. Seorang pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup tinggi dan semakin independen kondisi ekonominya, maka akan mempunyai sumber motivasi yang berbeda pula. Dalam hal ini tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi yang tradisional, seperti kekuasaan dan gaji, tetapi juga akan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor kebutuhan akan adanya perkembangan dan pengakuan penghargaan terhadap diri pribadinya.

Seorang pegawai biasanya mempunyai harapan tertentu yang dibawanya ketika ia memasuki suatu organisasi atau ketika yang bersangkutan sedang mengerjakan suatu pekerjaan. Pengharapannya tersebut biasanya didasarkan atas

pertimbangan input-input yang dimilikinya, seperti pendidikan, pelatihan, kecakapan kerja, senioritas, performansi dan kualifikasi-kualifikasi lainnya.

Uraian di atas sesuai dengan apa argumentasi Victor Vroom yang diungkapkannya dalam Teori Harapan (Robbins, 2001). Teori tersebut mengatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut individu yang bersangkutan. Teori Harapan terfokus pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan Upaya - Kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan yang dikeluarkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja

2. Hubungan Kinerja – Ganjaran

Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan

3. Hubungan Ganjaran – Tujuan Pribadi

Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu yang bersangkutan.

Berdasarkan asumsi Teori Harapan maka akan terlihat jelas mengapa banyak sekali pegawai yang tidak termotivasi pada pekerjaannya tetapi tetap bekerja di organisasi tersebut dengan melakukan tindakan yang minimum semata-mata hanya untuk menyelamatkan dirinya. Kondisi seperti ini banyak ditemui dalam organisasi pemerintahan.

Masih seperti yang diutarakan oleh Teori Harapan bahwa harapan yang dibawa seorang pegawai ketika memasuki suatu organisasi termasuk didalamnya adalah *reward* harapan. *Reward* nyata yang diterima seorang pegawai, biasanya berupa apa yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti gaji, keamanan kerja, promosi, pujian, kedudukan, pengakuan dan penghargaan. Apa yang diberikan oleh organisasi sebagai balas jasa atas tenaga pegawai ini biasanya disebut dengan *outcomes*. Sepanjang *outcomes* yang diterima oleh pegawai sesuai dengan input dan kualifikasinya, maka individu tersebut tidak akan terganggu dengan apa yang diterima oleh pegawai lain dan juga tidak akan terganggu dengan pekerjaan atau organisasi lain.

OCB atau Organizational Citizenship Behavior atau peraturan 'ekstra' yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.

Tetapi dalam kehidupan berorganisasi, OCB yang didefinisikan sebagai bersifat pro-sosial sangat membantu para pegawai baru, tetapi tidak termasuk di dalamnya tentang deskripsi formal pekerjaan mereka, tetapi lebih kepada membantu seorang asisten dengan pekerjaannya, membantu mengerjakan tugas baru, membantu melakukan pekerjaan yang nantinya hanya mengangkat nama kelompok bukan individu dan pengenalan terhadap pegawai baru.

OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang

seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith (1983) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi.

Secara gamblang OCB digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Tetapi apakah OCB juga mempunyai kegunaan bagi mereka-mereka yang tergolong dalam pegawai kontrak? Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

Seseorang yang mau bekerja di instansi pemerintahan pastilah mempunyai perasaan bangga, karena bisa berada di dalamnya apalagi dengan pesaing yang jumlahnya ribuan di seluruh negeri. Oleh karena itu, walaupun hanya berstatus sebagai pegawai kontrak pastilah suatu saat nanti akan menjadi pegawai tetap. Dengan kesetiaan menunggu saat pengangkatan tanpa tergoda dengan pekerjaan atau organisasi lain, maka bisa disimpulkan mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal itu dapat terjadi karena untuk mengambil keputusan tetap berada pada level yang rendah dan penuh ketidak pastian bukanlah sesuatu yang mudah.

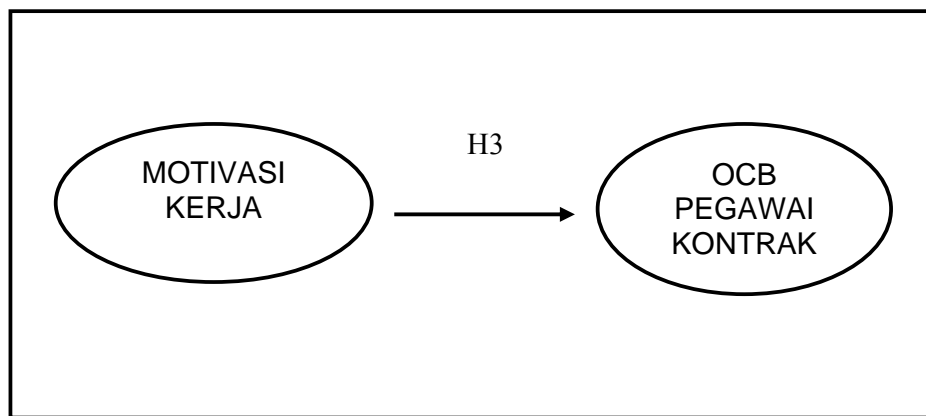
Definisi pegawai kontrak salah satunya diungkapkan oleh Polivka dan Nardone (1998) yang menyebutkan bahwa mereka itu adalah individu yang dipekerjakan secara eksplisit ataupun implisit dengan jangka waktu yang telah ditentukan, dengan jam kerja minimum dan tidak sistematis. Maka pada dasarnya pekerja kontrak hanya mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasan dan

dengan sistem kerja yang satu arah dimana mereka tidak diharapkan untuk mengemukakan pendapat. Dan hal itu termasuk untuk menerima dan menjadikan OCB yang berlaku sebagai pedoman dalam kehidupan sosial mereka di instansi tersebut.

Pemaparan diatas tentu saja menimbulkan suatu pertanyaan bagaimana motivasi kerja juga berperan dalam OCB pegawai kontrak? Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Adam G. Alotaibi (2001), William & Anderson (1991), Nystrom (1993) dan dapat dilihat pada gambar 2.3. Hasil dari ketiga penelitian itulah yang dijadikan sebagai dasar salah satu hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap OCB's Pegawai Kontrak

Gambar 2.3
Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB Pegawai Kontrak



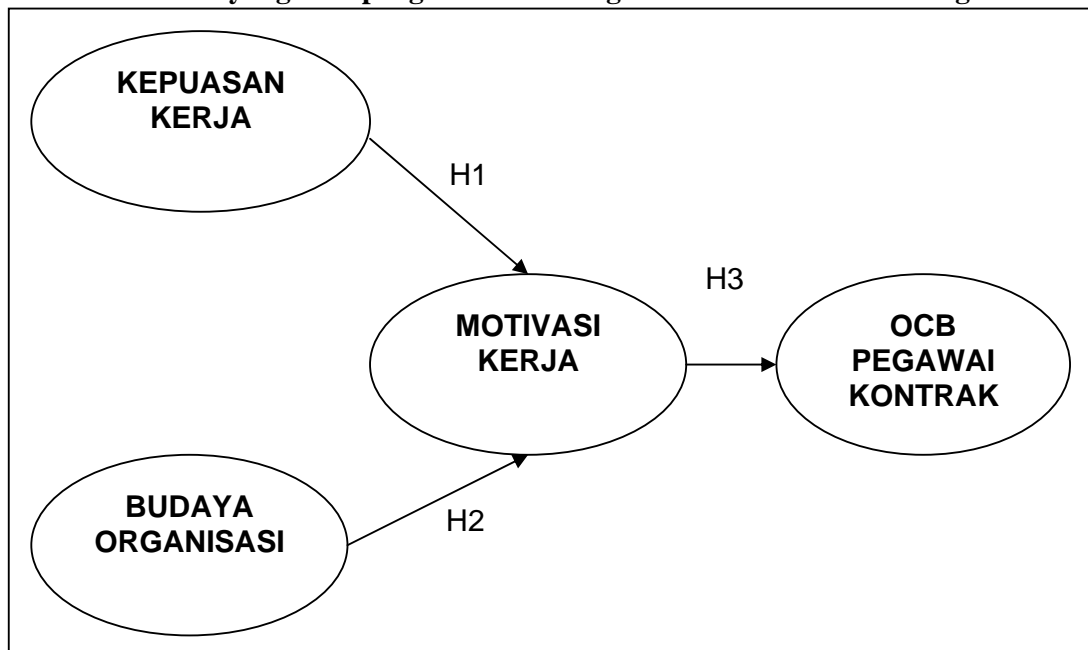
Sumber: Adam G. Alotaibi (2001), William & Anderson (1991), Nystrom (1993)

2.4 Pengembangan Model dan Kerangka Teoritis

OCB adalah salah satu faktor dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang menarik untuk diamati. Memang bukan pertama kalinya OCB diteliti. Hal serupa juga telah dilakukan oleh banyak ilmuwan di dalam negeri dan luar negeri.

Ilmuwan-ilmuwan itu antara lain Nystrom dan Adam G. Alotaibi. Penelitian-penelitian yang dilakukan di luar negeri terhadap *public-service* setempat banyak yang menghasilkan tidak signifikannya hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB, walaupun tak jarang ada juga yang menyatakan adanya korelasi antara kedua variabel tersebut. Tetapi sekali lagi, itu adalah penelitian yang dilakukan di luar Indonesia. Oleh karena itu menarik untuk mengetahui pengaruh faktor komitmen organisasi pada pegawai negeri di tanah air, khususnya pada mereka yang mempunyai status pegawai kontrak. Gambar 2.4 di bawah ini adalah kerangka teoritis dari penelitian yang akan dikembangkan oleh peneliti.

Gambar 2.4
Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak di Semarang



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini dari Holland (1989); Huling (2000); Koesmono, Teman (2005); Nystrom (1993); Adam G. Alotaibi (2001).

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Dimensi Variabel

2.5.1 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis di atas maka terbentuklah hipotesis penelitian seperti berikut ini:

Hipotesis 1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis 2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis 3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap OCB Pegawai

Kontrak

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.1

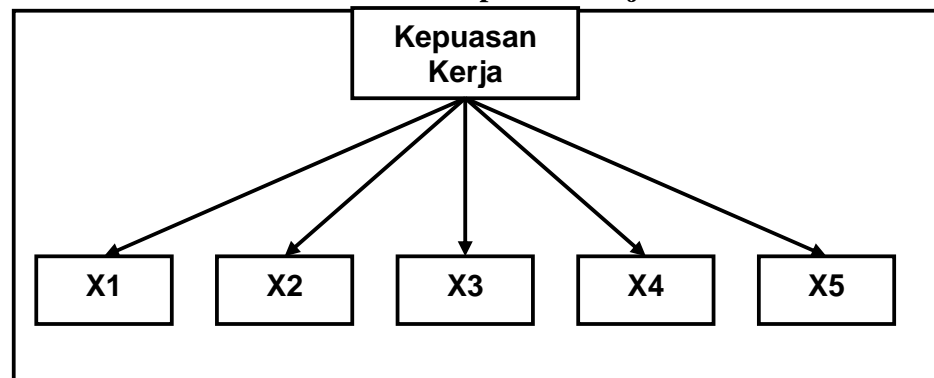
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Dependen: OCB pegawai kontrak	kecenderungan pada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut (Schnake,1991).	1. sportmanship 2. civic virtue 3. conscientiousness 4. altruism
Intervening: Motivasi Kerja	proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha mencapai tujuan (Robbins,2001)	1. prestasi kerja 2. pengaruh 3. pengendalian 4. ketergantungan 5. perluasan 6. afiliasi
Independen: 1. Kepuasan Kerja	kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992)	1. gaji 2. pekerjaan 3. rekan kerja 4. promosi 5. penyeliaan
2. Budaya Organisasi	Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain (Robbins; 1998)	1. Profesionalisme 2. Jarak dari manajemen 3. Percaya pada rekan sekerja 4. Keteraturan 5. Permusuhan 6. Integrasi

2.6 Dimensionalisasi Variabel

Penelitian ini juga menggunakan variabel intervening yaitu variabel komitmen organisasi. Indikator dari variable tersebut ada tiga, yaitu: gaji, pekerjaan, rekan sekerja, promosi dan penyeliaan. Kuesioner variabel ini akan dijabarkan dalam lima pertanyaan dan juga dirancang untuk menggunakan tujuh skala pertanyaan. Poin terendah pada setiap pertanyaan dalam variable ini adalah poin 1 (sangat tidak setuju) dan poin tertinggi adalah poin 7 (sangat setuju). Keseluruhan jumlah poin untuk pertanyaan-pertanyaan di dalam variabel ini adalah 5 sebagai nilai terendah dan nilai tertinggi adalah 35. Variabel kepuasan kerja ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.5
Model Variabel Kepuasan Kerja



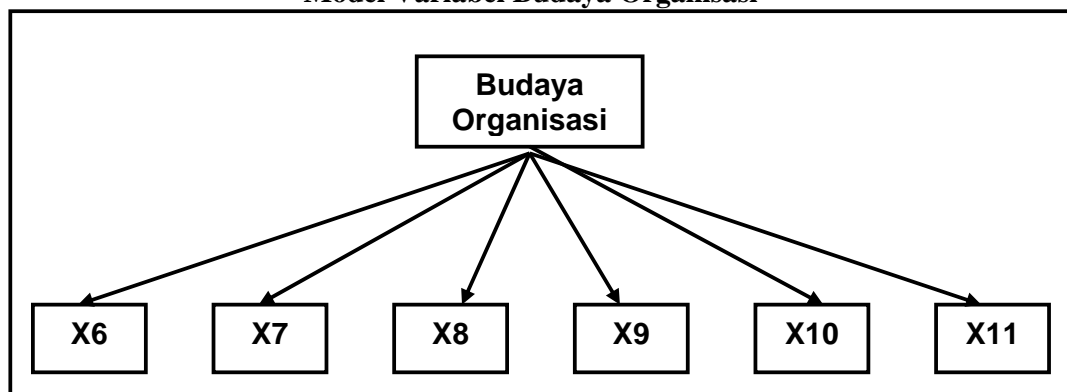
Keterangan:

- X1 : gaji
- X2 : pekerjaan
- X3 : rekan kerja
- X4 : promosi
- X5 : kepenyeliaan

Sumber: Celluci, Anthony J dan David L. deVries (1978) dalam Mas'ud (2004)

Variabel independen lain dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang terdiri dari tujuh indikator. Keenam indikator itu adalah Profesionalisme, Jarak dari manajemen, Percaya pada rekan sekerja, Keteraturan, Permusuhan dan Integrasi. Variabel budaya organisasi ini akan dijabarkan ke dalam kuesioner berupa duabelas pertanyaan. Dalam variabel budaya organisasi ini juga akan menggunakan tujuh skala poin, dari poin 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan poin 7 (sangat setuju), yang berarti poin terendah adalah 11 dan poin tertinggi yaitu 84. Apabila dituangkan dalam gambar, variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, akan tampak seperti di bawah ini:

Gambar 2.6
Model Variabel Budaya Organisasi



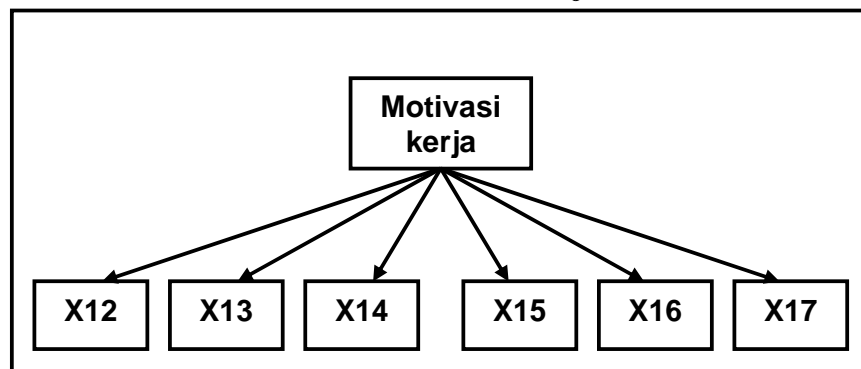
Keterangan:

- X6 : Profesionalisme
- X7 : Jarak dari manajemen
- X8 : Percaya pada rekan sekerja
- X9 : Keteraturan
- X10 : Permusuhan
- X11 : Integrasi

Sumber: Hofstede, Geert, Michael Harris Bond & Chung-Leung Luk (1993) dalam Mas'ud (2004)

Variabel Motivasi Kerja terdiri dari enam indikator, prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan afiliasi. Variabel ini akan dijabarkan ke dalam kuesioner dengan menggunakan sebanyak delapan pertanyaan. Kedelapan pertanyaan pada variabel ini menggunakan skala tujuh poin, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju), yang berarti poin terendah adalah 8 dan poin tertinggi yaitu 56. model variabel ini dapat digambarkan seperti berikut ini:

Gambar 2.7
Model Variabel Motivasi Kerja



Keterangan:

- X12 : prestasi kerja
- X13 : pengaruh
- X14 : pengendalian
- X15 : ketergantungan
- X16 : perluasan
- X17 : afiliasi

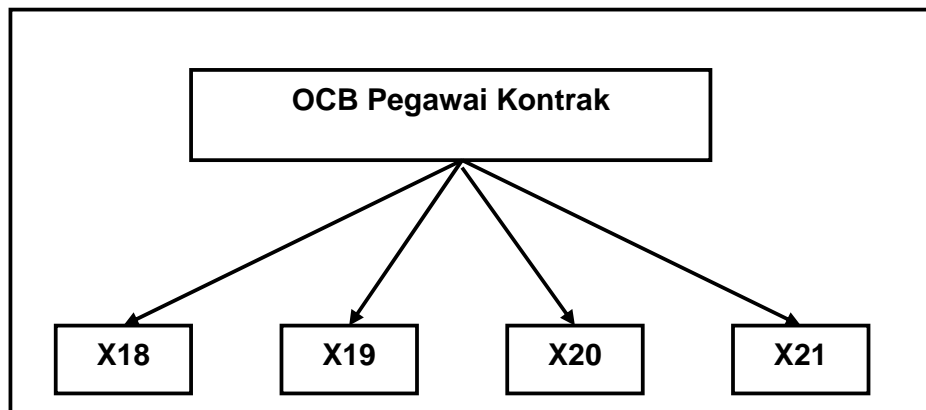
Sumber: Parek, Udai (1985) dalam Mas'ud (2004)

Variabel dependen yang terdapat dalam penelitian ini adalah variabel OCB atau Organizational Citizenship Behavior pegawai kontrak pemerintahan. Variabel ini sendiri terdiri dari tiga indikator. Keempat indikator tersebut adalah

sportmanship, civic virtue, conscientiousness dan *altruism*. Variabel ini akan dijabarkan dalam kuesioner dengan menggunakan sepuluh buah pertanyaan. Kesepuluh pertanyaan tersebut akan menggunakan tujuh skala poin. Poin terendah dalam pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah 1 (sangat tidak setuju) dan poin tertinggi adalah 7 (sangat setuju). Akumulasi keseluruhan jumlah poin untuk pertanyaan-pertanyaan dalam variabel ini adalah poin 10 sebagai nilai terendah dan nilai tertinggi adalah poin 70. Variabel ini apabila digambarkan akan menjadi seperti berikut:

Gambar 2.8

Model Variabel OCB Pegawai Kontrak



Keterangan:

- X18 : sportmanship (kebiasaan untuk berbuat adil dan jujur)
- X19 : civic virtue (selalu ingin menunjukkan dapat berguna untuk orang lain)
- X20 : conscientiousness (bersikap peduli dan perhatian terhadap orang lain)
- X21 : altruism (selalu mendahulukan kepentingan orang lain)

Sumber: Organ, Dennis.W (1988) dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.7 Perbedaan Penelitian dan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

Penelitian tentang OCB telah banyak dilakukan di seluruh dunia, tetapi masih jarang dilakukan di Indonesia. Oleh karena itu berdasarkan penelitian-penelitian yang telah banyak dilakukan ilmuwan lain di luar negeri, maka peneliti mencoba meneliti OCB di Indonesia.

Salah satu studi yang mencoba meneliti hubungan antara motivasi kerja pegawai negeri dengan OCB adalah yang telah dilakukan oleh David J. Houston yang berasal dari Tennessee, Knoxville (2000) dengan judul *Public-Service Motivation: A Multivariate Test*. Penelitian ini mengungkapkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap OCB pegawai pemerintah.

Barbara K. Holland (1989) melakukan penelitian tentang keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan dengan perhatian utamanya terhadap keseimbangan antara efisiensi dengan tugas obyek pekerjaan yang menunjukkan bahwa selain faktor-faktor yang memotivasi karyawan adapula keseimbangan antara dorongan, perasaan memiliki dan kebutuhan bagi tercapainya kesuksesan atau otonomi akan menimbulkan kepuasan kerja. Lebih lanjut juga dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa gaji dan promosi merupakan imbalan yang harus diberikan kepada karyawan agar lebih dapat berprestasi dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan apabila gaji dan promosi yang diberikan tidak dapat memuaskan karyawan, maka akan terjadi

peningkatan jumlah absensi (ketidak hadiran) dan meningkatnya angka *turnover* (keluar masuk) karyawan.

Pada tahun 2000, Emily Huling juga melakukan suatu penelitian yang berkaitan dengan motivasi serta hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di sebuah perusahaan asuransi yang berada di New York, Amerika Serikat. Obyek penelitian tersebut adalah para tenaga kontrak yang dipekerjakan sebagai agen asuransi. Dalam penelitian tersebut Emily menyarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dari para agen asuransi tersebut dengan cara meningkatkan pemberian gaji, memperbesar kesempatan promosi serta perbaikan kondisi kerja. Menurut Emily jika ketiga unsur tersebut telah terpenuhi maka para agen asuransi dalam perusahaan tersebut akan bekerja dengan lebih baik yang berarti peningkatan motivasi juga akan terjadi.

Ilmuwan lain di Indonesia pada tahun 2005 yaitu H. Teman Koesmono mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan". Penelitian ini dilakukan di Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan kali ini, akan mencoba mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pegawai kontrak di Semarang, dengan motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan OCB pegawai kontrak adalah variabel dependennya. Motivasi kerja adalah variabel intervening dalam penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Barbara K. Holland (1989)	Dependen: Motivasi Kerja Independen: Kepuasan Kerja	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan positif pada level kurang dari 1% terhadap motivasi kerja
2.	Emily Huling (2000)	Dependen: Motivasi Kerja Independen: Kepuasan Kerja	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan motivasi karyawan maka kepuasan kerja juga perlu diperhatikan dan ditingkatkan juga
3.	Koesmono,H.Teman (2005)	Dependen: Kinerja karyawan Motivasi Kepuasan Kerja Independen: Budaya Organisasi	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan komitmen organisasi
4.	Adam G. Alotaibi (2001)	Dependen: OCB Public Personel Kuwait Independen: Procedural Justice Distributiva Justice Job Satisfaction Commitment Organization	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja secara positif
5.	David J. Houston (2000)	Dependen: OCB Public Personel Independen: Job Satisfaction	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja Public Personel berpengaruh secara signifikan terhadap OCB nya

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang OCB pegawai kontrak di atau lebih khususnya pegawai kontrak yang bekerja di Universitas Diponegoro Semarang. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori selanjutnya dalam penelitian ini.

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kasual, yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat diantara variabel-variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta yang ditemukan di lapangan untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Augusty Ferdinand, 2000). Permasalahan yang ditampilkan di dalam penelitian ini adalah merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh peneliti-peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan fakta terbaru.

3.1.2 Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah mereka yang berstatus sebagai karyawan kontrak di Universitas Diponegoro. Semakin banyaknya jumlah tenaga kontrak di

instansi pemerintah terutama di Universitas Diponegoro merupakan hal menarik untuk diamati. Dengan ketidakjelasan waktu pengangkatan menjadi karyawan tetap, tidak menyurutkan minat mereka untuk berhenti bekerja dan mencari pekerjaan lainnya. Belum lagi suasana kerja yang mungkin tidak kondusif bagi para tenaga kontrak tersebut, dimana mereka biasanya tidak dianggap sebagai bagian dari organisasi dan hanya dianggap sebagai pelengkap saja. Kondisi tersebut sesuai dengan model yang disusun dalam penelitian ini, sehingga dipilih sebagai populasi penelitian.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini akan menggunakan dua sumber data untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Kedua sumber data itu adalah:

3.2.1 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan.

Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden, dan keadaan sosialnya seperti misalnya; usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja sebagai pegawai kontrak di Universitas Diponegoro Semarang.

3.2.2 Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan histories yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data yang berasal dari Universitas Diponegoro Semarang antara lain yang berisi tentang data jumlah seluruh pegawai kontrak.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai kontrak yang bekerja di Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, baik itu di kantor pusat universitas maupun di fakultas-fakultas UNDIP. Jumlah pegawai kontrak yang terdaftar di UNDIP sebanyak 408 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991; Sugiyono, 1999). Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel bertujuan. Sampel yang digunakan adalah pegawai kontrak UNDIP karena dapat mewakili populasi pegawai kontrak di lingkungan PNS dan sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu mencari faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pegawai kontrak.

Purposive Sample terbagi lagi dalam bermacam-macam tipe. Dalam penelitian ini akan menggunakan tipe kedua dari Purposive Sample yaitu Quota Sampling, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kelompok tertentu secara memadai terwakili (Sekaran, 2006: 137). Jadi dalam penelitian ini semua pegawai kontrak di Universitas Diponegoro Semarang sebagai populasi penelitian ini, mempunyai kesempatan yang sama besar untuk terpilih menjadi sampel.

Ukuran sampel berdasarkan jumlah pertanyaan dalam kuesioner yaitu 32 nomer, maka diperoleh perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} N &= \text{Jumlah Pertanyaan} \times 5 \\ N &= 45 \times 5 \\ N &= \mathbf{225} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas didapatkan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu kurang lebih sejumlah **225 orang** pegawai kontrak di lingkungan UNDIP Semarang.

Penelitian ini akan menggunakan metode Quota Sampling untuk pengambilan sampel, oleh karena itu dibutuhkan pemetaan populasi untuk mendapatkan persentase dan jumlah sampel kuota. Pemetaan populasi tersebut seperti Tabel 3.1 di bawah ini:

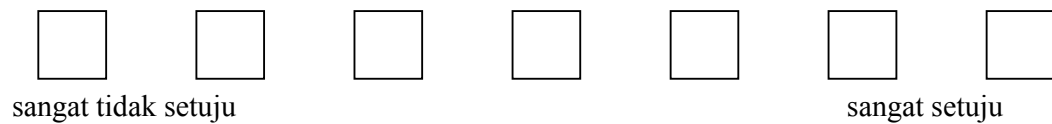
Tabel 3.1
Peta Populasi Pegawai Kontrak UNDIP Semarang Tahun 2006

Unit	Jumlah Pegawai Kontrak	Jumlah Sampel	Persentase Sampel
Rektorat Universitas Diponegoro	86	47	20,89%
Biro Administrasi Umum dan Keuangan	51	28	12,44%
Perpustakaan	2	1	0,44%
Lembaga Pengabdian pada Masyarakat	1	-	0%
Ekstensi	1	-	0%
Fakultas Ekonomi	58	31	13,78%
Fakultas Sastra	15	8	3,56%
Fakultas Hukum	23	12	5,33%
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	13	7	3,11%
Fakultas Kedokteran	71	39	17,33%
Fakultas Kesehatan Masyarakat	11	6	2,67%
Fakultas Matematika dan IPA	8	4	1,78%
Fakultas Teknik	57	31	13,78%
Fakultas Peternakan	17	9	4,00%
Fakultas Perikanan dan Kelautan	5	2	0,89%
Jumlah	408	225	100 %

Sumber: Rektorat Universitas Diponegoro Semarang

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan angket tertutup, untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala Likert 1 – 7.



Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan tatap muka langsung dengan menggunakan kuesioner sebagai panduan dalam wawancara tersebut. Pengumpulan data-data juga akan dilakukan dengan cara studi pustaka (majalah, Koran ataupun literatur-literatur) untuk mendapatkan data-data atau teori-teori pendukung.

3.6 Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal atau reliabel. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha*

(koefisien *alpha cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliable apabila nilai *alpha cronbach*-nya $> 0,6$.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur construct yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi daripada interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrument tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dapat dikatakan valid apabila *Corrected Item Total Correlation*-nya lebih besar atau sama dengan 0,4 (Singgih Santoso; 2000).

3.6 Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang dimaksudkan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data, harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Untuk penganalisisan data, digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. *The Structural Equation Modeling* (SEM) atau Model Persamaan Struktural, adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan

pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif ‘rumit’ secara simultan (Augusty Ferdinand, 2000).

Penelitian ini mempergunakan SEM sebagai alat analisis data karena dalam SEM dilakukan pengujian *Confirmatory Construct Eksogen* dan *Endogen*, dimana pengujian *Confirmatory Construct Eksogen* untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel *intervening*. Sedangkan pengujian *Confirmatory Construct Endogen* untuk menguji kelayakan model antara variabel *intervening* dengan variabel dependen. Sehingga dengan penggunaan SEM sebagai alat analisis data diharapkan akan mendapatkan hasil penelitian yang dapat dipercaya kebenarannya.

Tampilnya model yang rumit membawa dampak, bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional tersebut.

Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal publik. Alat analisis tersebut antara lain:

1. Analisis faktor eksplanatori
2. Analisis kausalitas
3. Analisis perbandingan masing-masing konstruk

Alat-alat analisis tersebut juga mempunyai suatu kelemahan yaitu pada keterbatasannya untuk hanya menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa teknis, dapat dikatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji

satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada bahwa terdapat lebih dari satu variabel dependen yang harus dihubungkan untuk mengetahui besar derajat interelasinya.

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Augusty Ferdinand; 2000).

Untuk membuat sebuah permodelan yang lengkap, perlu untuk melakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path Diagram akan mempermudah peneliti dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan ‘*construct*’ atau ‘faktor’ yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen lebih dikenal dengan ‘*source variables*’ atau ‘*independent variables*’ yang tidak diprediksi

oleh variabel lain di dalam model. Konstruk endogen adalah factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari persamaan-persamaan struktural (Structural Equations). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk (Augusty Ferdinand; 2000). Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang digunakannya.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada program komputer yang digunakan untuk estimasi program kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi (*Identification Problem*). Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidak mampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model akan dievaluasi, melalui telaah terhadap kriteria *Goodness-of-Fit*. Tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, setelah itu model baru dapat diuji lebih lanjut. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terdapat berbagai jenis fit indeks yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing model tersebut mempunyai *cut-off value* sesuai seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2
Goodness-of-Fit Indices

Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value
χ^2 - Chi-Square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

(Sumber: Augusty Ferdinand, 2000)

Setelah itu pengujian akan dilakukan dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut-of-value yang dapat digunakan dalam menguji apakah sebuah model ditolak atau diterima.

a. χ^2 - Chi-Square Statistik

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall* fit adalah *Likelihood Ratio Chi-Square Statistic*. Chi-Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang digunakan akan dipandang baik atau memuaskan apabila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 akan semakin baik model itu (karena dalam uji beda Chi-Square, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, sehingga H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-of value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996 dalam Augusty Ferdinand, 2000).

b. RMSEA (*The Root of Mean Square Error of Aproximation*)

RMSEA menunjukkan *Goodness-of-Fit* yang dapat diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close-fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck; 1993 dalam Augusty Ferdinand, 2000).

c. GFI (*Goodness-of-Fit Index*)

GFI merupakan sebuah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks itu menunjukkan sebuah '*better fit*'.

d. AGFI (*Adjusted of Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan model yang direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al; 1995, Hulland et al; 1996 dalam Augusty Ferdinand; 2000).

e. CMIN/DF

Adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi-Square χ^2 relative. Bila nilai χ^2 relative kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah suatu indikasi dari *Acceptable Fit* antara model yang diajukan dengan data yang disajikan (Arbuckle; 1997 dalam Augusty Ferdinand; 2000).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan Incremental Index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah > 0.95 (Hair et al,1995) dan mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle; 1997 dalam Augusty Ferdinand,2000).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Apabila CFI mendekati angka 1, hal itu berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Augusty Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0.95.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Universitas Diponegoro Semarang sebagai Objek Penelitian

Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang adalah salah satu perguruan tinggi negeri terbesar di Jawa Tengah bahkan telah diakui salah satu universitas terkemuka pada tingkat nasional. Sejak didirikan tahun 1957 sampai sekarang telah mempunyai 10 fakultas, program studi pasca sarjana dan pendidikan profesi yang sudah diakui berakreditasi tinggi. UNDIP telah mempunyai seluruh dokumen mutu yakni **Kebijakan Akademik, Standar Akademik, Peraturan Akademik, Manual Mutu dan Manual Prosedur**, yang telah dilaksanakan oleh semua program studi di semua fakultas dan telah dilakukan audit oleh tim Auditor Universitas. Semua program studi di UNDIP bahkan telah menyempurnakan kurikulum sehingga menjadi kurikulum yang berstandar Internasional.

UNDIP selalu berusaha meningkatkan kualitasnya supaya mencapai tujuan untuk menjadi salah satu Universitas kebanggaan Indonesia yang masuk dalam deretan Universitas Dunia. Hal ini sesuai dengan motto-nya yaitu *“Wiyata Hangreksa Gapuraning Nagara”*, yakni sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi, UNDIP senantiasa

berusaha **“Menjaga dan Memelihara Martabat Bangsa”** (Susilo Wibowo, 2007).

Motto tersebut kemudian diperkuat dengan visi baru UNDIP yaitu ***“Pada Tahun 2020, Universitas Diponegoro merupakan Universitas Riset yang Unggul”*** (Susilo Wibowo, 2007). Visi ini bukanlah sekedar mimpi jangka panjang semata, tetapi telah dilakukan berbagai upaya untuk mewujudkan hal tersebut, antara lain dengan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk pendanaan maupun pengembangan akademik supaya setara dengan standar dunia.

UNDIP sebagai universitas yang tumbuh dan berkembang di masyarakat juga sangat peka dan peduli pada kondisi-kondisi sosial di sekitarnya. Pengabdian kepada masyarakat juga dilakukan oleh civitas akademika melalui fakultas masing-masing dan Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) UNDIP yang menyangkut masalah-masalah kesehatan masyarakat dan keluarga berencana, ekonomi kerakyatan dan UKM, peningkatan kualitas sosial dan budaya, perumahan, politik dan pariwisata.

Tekad UNDIP memasuki *World Class Universities* semakin mantap, hal ini dibuktikan telah terdaftarnya UNDIP Semarang dalam **WEBSITE TOP UNIVERSITIES QS *World Class Universities Ranking***. Dalam situs ini hanya 708 universitas dunia yang dimasukkan, termasuk 6 dari Indonesia dan UNDIP berhasil menjadi salah satunya (Susilo Wibowo, 2007).

Banyak program yang dilakukan untuk memperbaiki peringkat UNDIP, salah satunya dengan cara mengadakan kerjasama-kerjasama internasional. Kerjasama tersebut dilakukan baik dengan Badan-Badan Internasional maupun dengan Universitas-Universitas Internasional. Kerjasama yang dilakukan antara lain mencakup pendanaan untuk pengembangan dan pembangunan UNDIP atau di bidang akademik seperti pemberian beasiswa untuk studi lanjut S2 dan S3, pertukaran pelajar, *Double Degree Program*, ataupun *International Symposium/Seminar*.

1.1.2 Gambaran SDM UNDIP sebagai Objek Penelitian

Tenaga kerja di UNDIP Semarang terdiri dari dua bagian, yaitu Staf Akademik yang terdiri dari tenaga-tenaga pengajar atau dosen dan Staf Administratif, yang mengerjakan pekerjaan-pekerjaan administrasi.

Menurut data administratif kepegawaian kantor pusat UNDIP, jumlah keseluruhan pegawai tetap pada tahun 2007 adalah sekitar 3104 orang, baik itu staf akademika maupun staf administratif (Pidato Rektor Dies Ke-50, 2007). Sedangkan jumlah pegawai kontrak atau honorer yang tercatat di kantor pusat pada tahun 2006 (tahun pencatatan resmi DIKTI) adalah sekitar 416 orang dan yang tidak resmi tercatat sebanyak 180 orang, yang berarti jumlah keseluruhan pegawai kontrak di lingkungan UNDIP Semarang yaitu sejumlah 596 orang (Kantor Pusat Universitas Diponegoro Semarang, 2006).

Pegawai yang bekerja di lingkungan UNDIP, baik itu pegawai kontrak maupun pegawai tetap, memiliki latar belakang pendidikan yang beragam. Ada yang hanya memiliki ijazah SD sampai mereka yang lulusan Sarjana. Sebagian besar pegawai yang berlatar belakang pendidikan rendah kebanyakan berstatus sebagai pegawai kontrak di UNDIP.

SDM merupakan pondasi dari suatu perusahaan atau badan usaha. Oleh karena itu, peningkatan kualitas UNDIP untuk masuk sebagai salah satu *World Class Universities* juga harus menyentuh SDM-nya. Hal itu diwujudkan dengan pembinaan staf akademik dan administrasi secara intensif dan berkelanjutan, tanpa memandang status kepegawaian.

Dalam pembinaan staf akademik, UNDIP melalui berbagai sumber pendanaan terus berusaha meningkatkan jumlah staf pengajar yang berkualifikasi Doktor. Demikian juga pembinaan pada staf administratif terus dilakukan secara intensif, sehingga menghasilkan pegawai-pegawai yang berkualifikasi. Pelatihan-pelatihan di bidang Teknologi Informasi juga terus diberikan, karena keahlian tersebut diperlukan untuk terus menjalankan Sistem Manajemen Informasi yang sudah dan terus ditingkatkan penggunaannya di UNDIP.

Peningkatan kualitas pegawai di UNDIP diberikan kepada pegawai tetap maupun pegawai kontrak. Walaupun tidak semua pegawai kontrak mendapat kesempatan untuk meningkatkan kualifikasi

diri, tetapi usaha UNDIP untuk memberi kesempatan kepada sebagian kecil pegawai kontraknya patut dihargai. Pegawai kontrak yang mendapat kesempatan untuk menambah kualifikasi adalah mereka yang bekerja dalam staf administrasi, baik itu di kantor pusat maupun di fakultas-fakultas dan kantor-kantor lain di lingkungan UNDIP.

Penelitian ini menggunakan 190 pegawai kontrak di lingkungan UNDIP sebagai sampel. Pegawai kontrak yang digunakan sebagai sampel tidak memandang usia, jenis kelamin maupun latar belakang pendidikannya. Berikut ini adalah latar belakang responden yang digmenjadi sampel penelitian ini.

4.2 Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 190 pegawai kontrak di lingkungan UNDIP sebagai sampel. Kuesioner yang disebarkan sesuai rencana adalah sebanyak 225 buah, tetapi adanya ketidak sempurnaan pengisian dan faktor-faktor lain di lapangan menyebabkan hanya 190 lembar kuesioner yang dapat gunakan sebagai sampel dan diolah lebih lanjut. Pegawai kontrak yang digunakan sebagai sampel tidak memandang usia, jenis kelamin maupun latar belakang pendidikannya. Berikut ini adalah latar belakang responden yang menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	108	56,8
2	Perempuan	82	43,2
	Total	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Tabel 4.1 menunjukkan lebih banyaknya responden laki-laki daripada responden perempuan dan rata-rata mereka mengerjakan pekerjaan fisik seperti supir, keamanan, maupun pembantu kantor. Beberapa tabel di bawah ini mengungkapkan temuan-temuan lain di lapangan.

Tabel 4.2
Tingkat Kepuasan Kerja menurut Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	28	31	49	108	56,8
2	Perempuan	17	27	38	82	43,2
	Total	45	58	87	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Tingkat kepuasan kerja responden laki-laki sebanyak 45,3% termasuk dalam kategori tinggi, tetapi angka tersebut sedikit lebih rendah dibandingkan responden yang berjenis kelamin perempuan dalam kategori yang sama. Tingginya tingkat kepuasan kerja responden perempuan yaitu sebanyak 46,3% disebabkan kepuasan yang mereka rasakan di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor gaji, pekerjaan, sesama rekan kerja, promosi dan kepenyeliaan.

Tabel 4.3
Tingkat OCB menurut Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	27	46	35	108	56,8
2	Perempuan	13	28	41	82	43,2
	Total	40	74	76	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Responden yang berjenis kelamin laki-laki pada tabel tingkat OCB di atas, menunjukkan sebanyak 42,6% termasuk dalam kategori sedang. Responden yang berjenis kelamin perempuan menunjukkan 50% atau separuh diantaranya memiliki tingkat OCB yang tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan responden laki-laki.

Tabel 4.4
Usia Responden

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 tahun	61	32,1
2	31 – 40 tahun	63	33,2
3	41 – 50 tahun	42	22,1
4	51 – 60 tahun	24	12,6
	Total	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat separuh lebih responden merupakan usia produktif. Tetapi tabel di atas juga menunjukkan bahwa masih ada pegawai kontrak yang hendak memasuki usia pensiun belum juga diangkat menjadi PNS. Hal tersebut patut menjadi perhatian pihak personalia.

Tabel 4.5
Tingkat Kepuasan Kerja menurut Usia Responden

No.	Umur	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 tahun	24	14	23	61	32,1
2	31 – 40 tahun	22	16	25	63	33,2
3	41 – 50 tahun	8	13	21	42	22,1
4	51 – 60 tahun	2	3	19	24	12,6
	Total	56	46	88	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia 21-30 tahun dan relatif berusia muda mempunyai tingkat kepuasan yang rendah dikarenakan

pola pikir dan keinginan mereka untuk mendapatkan penghidupan dan pekerjaan yang sesuai dengan cita-cita mereka.

Tabel 4.6
Tingkat OCB menurut Umur Responden

No.	Umur	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 tahun	15	27	19	61	32,1
2	31 – 40 tahun	19	17	27	63	33,2
3	41 – 50 tahun	9	8	25	42	22,1
4	51 – 60 tahun	2	6	15	24	12,6
	Total	45	58	87	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa semakin tinggi tingkat umur responden maka akan semakin tinggi pula tingkat OCB. Responden yang termasuk golongan umur 21 – 30 tahun mempunyai tingkat OCB yang tergolong sedang, dikarenakan masa kerja yang singkat sehingga masih beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Tabel 4.7
Latar Belakang Pendidikan Responden

No.	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SD	23	12
2	SMP	26	13
3	SMU	57	30
4	Diploma	63	34
5	Sarjana	21	11
	Total	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa masih banyak pegawai kontrak di lingkungan UNDIP yang berpendidikan rendah. Walaupun demikian banyak juga yang berpendidikan diploma dan sarjana. Kualifikasi pendidikan masih terus diupayakan ditingkatkan oleh pihak Universitas dengan memberikan

beasiswa maupun fleksibilitas waktu kerja bagi mereka yang meneruskan pendidikan.

Tabel 4.8

Tingkat Kepuasan Kerja menurut Latar Belakang Pendidikan Responden

No.	Latar Belakang Pendidikan	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	SD	-	6	17	23	12
2	SMP	-	8	18	26	13
3	SMU	6	14	37	57	30
4	Diploma	-	13	50	63	34
5	Sarjana	-	4	17	21	11
	Total	6	45	139	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Tabel tingkat pendidikan responden dengan kepuasan kerja diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja yang tinggi pada responden yang memiliki tingkat pendidikan SD - Diploma. Kondisi ini disamping disebabkan bahwa jumlah mereka lebih besar diantara latar belakang pendidikan para pekerja kontrak lainnya, juga dikarenakan factor-faktor kepuasan kerja terpenuhi. Di samping itu dengan latar belakang pendidikan yang kurang memadai mereka merasakan kesulitan untuk mencari pekerjaan pengganti. Selain itu juga mereka berharap dengan bekerja di lingkungan UNDIP mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan studinya di UNDIP.

Tabel 4.9

Tingkat OCB menurut Latar Belakang Pendidikan Responden

No.	Latar Belakang Pendidikan	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	SD	-	9	14	23	12
2	SMP	2	11	13	26	13
3	SMU	4	14	39	57	30
4	Diploma	1	18	44	63	34
5	Sarjana	-	6	15	21	11
	Total	7	58	125	190	100%

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat OCB yang tergolong tinggi. Tetapi responden yang memiliki tingkat OCB tinggi sebagian besar adalah mereka yang memiliki latar belakang pendidikan diploma yaitu sebanyak 23,3%. Tingginya tingkat OCB di UNDIP disebabkan keinginan mereka untuk lebih dapat menyatu dengan lingkungan kerja sehingga pengembangan karir dapat lebih tercapai.

Tabel 4.10
Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	≤ 5 tahun	43	22,6
2	6 – 10 tahun	56	29,5
3	11 – 15 tahun	31	16,3
4	16 – 20 tahun	23	12,1
5	21 – 25 tahun	15	7,9
6	≥ 26 tahun	22	11,6
	Total	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Adapun hasil yang ditunjukkan tabel 4.4 di atas semakin memperkuat tabel 4.2 yaitu adanya masa penantian yang lama bagi pegawai kontrak di UNDIP sebelum diangkat sebagai PNS.

Tabel 4.11
Tingkat Kepuasan Kerja menurut Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	≤ 5 tahun	11	19	13	43	22,6
2	6 – 10 tahun	6	14	26	56	29,5
3	11 – 15 tahun	3	9	19	31	16,3
4	16 – 20 tahun	-	8	15	23	12,1
5	21 – 25 tahun	-	6	9	15	7,9
6	≥ 26 tahun	-	7	15	22	11,6
	Total	20	63	97	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja responden di lingkungan UNDIP, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini bukan hanya disebabkan karena telah terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaji, pekerjaan, sesama rekan kerja, promosi dan kepenyeliaan. Kondisi seperti di atas dapat terjadi juga dikarenakan semakin lama masa kerja responden maka sudah lebih mampu untuk menerima segala kondisi di lingkungan pekerjaan termasuk dalam hak dan kewajibannya sebagai pegawai kontrak.

Tabel 4.12
Tingkat OCB menurut Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah	Persentase
1	≤ 5 tahun	12	13	18	43	22,6
2	6 – 10 tahun	7	21	28	56	29,5
3	11 – 15 tahun	5	8	18	31	16,3
4	16 – 20 tahun	5	7	11	23	12,1
5	21 – 25 tahun	-	3	12	15	7,9
6	≥ 26 tahun	-	6	16	22	11,6
	Total	29	58	103	190	100

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat kecenderungan tingkat OCB responden tergolong tinggi. Ini disebabkan kesadaran mereka bahwa OCB dapat membantu kelancaran pekerjaan dan mempererat kekeluargaan diantara sesama pegawai, baik yang masih berstatus kontrak maupun PNS di lingkungan UNDIP.

4.3 Derskripsi Variabel

Deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran pendapat responden tentang variabel penelitian. Pada

deskripsi variabel digunakan perhitungan indeks. Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Nilai Indeks

Variabel	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden							Indeks	Rerata Indeks Indeks
		1	2	3	4	5	6	7		
Kepuasan Kerja	Gaji	2	4	8	20	55	59	42	148,14	143,11
	Pekerjaan	0	7	12	15	75	57	24	142,14	
	Rekan Kerja	0	5	14	14	78	51	28	142,86	
	Promosi	0	10	6	26	64	58	26	141,71	
	Penyeliaan	2	3	17	21	69	49	29	140,71	
Budaya Organisasi	Profesionalisme	0	10	19	18	66	51	26	138,14	138,79
	Jarak dari manajemen	0	6	13	19	85	51	16	138,57	
	Percaya pada rekan sekerja	0	7	16	17	91	40	19	136,86	
	Keteraturan	0	9	11	23	82	39	26	138,43	
	Permusuhan	0	11	9	26	75	47	22	137,71	
	Integrasi	2	2	12	21	76	44	33	143,00	
Motivasi	Prestasi Kerja	1	7	12	17	72	53	28	141,86	136,76
	Pengaruh	2	9	11	20	84	50	14	135,86	
	Pengendalian	3	4	15	35	89	33	11	130,86	
	Ketergantungan	0	8	11	17	77	48	29	141,86	
	Perluasan	3	11	7	23	86	32	28	136,57	
	Afiliasi	3	6	8	39	82	34	18	133,57	
OCB	Sportmanship	0	0	13	13	74	55	35	148,00	140,96
	Civic Virtue	3	4	9	20	95	32	27	139,14	
	Conscientiousness	1	12	12	38	59	37	31	135,29	
	Altruism	0	3	8	22	92	43	22	141,43	

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa pada variabel kepuasan rekan kerja nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator tentang gaji yaitu sebesar 148,14. Sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator tentang penyediaan yaitu sebesar 140,71. Kondisi ini mengandung arti bahwa responden menilai gaji yang diterima sebagai tenaga kontrak di UNDIP telah sesuai dengan harapan mereka dan menjadi penilaian tersendiri bagi kepuasan pegawai sebagai tenaga kontrak di UNDIP.

Nilai indeks tertinggi untuk variabel budaya organisasi terdapat pada indikator tentang integrasi yaitu sebesar 143. Sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator tentang kepercayaan pada rekan kerja yaitu sebesar 136,86. Kondisi ini mengandung arti bahwa pegawai kontrak di UNDIP menilai bahwa adanya integrasi yang baik di lingkungan UNDIP merupakan salah satu budaya kerja yang telah melekat di UNDIP sehingga setiap pegawai kontrak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya di kemudian hari.

Nilai indeks tertinggi untuk variabel motivasi terdapat pada indikator tentang prestasi kerja dan ketergantungan yaitu sebesar 141,86. Sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator tentang pengendalian yaitu sebesar 130,86. Kondisi ini mengandung arti bahwa tenaga kontrak di UNDIP menilai bahwa prestasi kerja yang dimiliki serta adanya ketergantungan dirinya terhadap UNDIP sangat besar sehingga tenaga kontrak di UNDIP sangat berharap adanya kesempatan untuk mengembangkan karirnya di UNDIP.

Sedangkan untuk variabel OCB, nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator tentang Sportmanship yaitu sebesar 148. sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator tentang Conscientiousness yaitu sebesar 135,29. Kondisi ini menandakan bahwa setiap pegawai kontrak di UNDIP dituntut untuk kebiasaan untuk berbuat adil dan jujur oleh pimpinannya sehingga dapat menjunjung tinggi nilai-nilai kerja yang berlaku di UNDIP.

4.4 Analisa Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan analisis faktor.

Adapun hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14

Hasil Uji Validitas

X1	<---	Kepuasan	0,727	x12	<---	Motivasi	0,596
X2	<---	Kepuasan	0,692	x13	<---	Motivasi	0,732
X3	<---	Kepuasan	0,758	x14	<---	Motivasi	0,642
X4	<---	Kepuasan	0,712	x15	<---	Motivasi	0,667
X5	<---	Kepuasan	0,772	x16	<---	Motivasi	0,804
X6	<---	Budaya	0,521	x17	<---	Motivasi	0,776
X7	<---	Budaya	0,618	x18	<---	OCB	0,628
X8	<---	Budaya	0,573	x19	<---	OCB	0,778
X9	<---	Budaya	0,656	x20	<---	OCB	0,787
X10	<---	Budaya	0,707	x21	<---	OCB	0,778
X11	<---	Budaya	0,667				

Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat terlihat bahwa pada pengujian analisis faktor menghasilkan nilai faktor loading tiap-tiap indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari angka 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pertanyaan berstatus valid.

2. Uji Reliabilitas

Adapun hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Std Loading	Jumlah Standar Error	Reliability
Kepuasan	3,661	0,396	0,988
Budaya	3,742	0,620	0,973
Motivasi	4,217	0,743	0,970
OCB	2,971	0,507	0,972

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat terlihat bahwa semua nilai construct reliability lebih besar dari 0,7. Hal ini menandakan bahwa semua konstruk penelitian berstatus reliabel.

3. Asumsi-Asumsi SEM

a. Uji Normalitas

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x1	1	7	-0,935	-2,262	1,006	2,830
x2	2	7	-0,766	-2,309	0,576	1,622
x21	2	7	-0,372	-2,092	0,665	1,871
x3	2	7	-0,635	-1,573	0,359	1,010
x4	2	7	-0,755	-4,246	0,464	1,306
x5	1	7	-0,656	-1,694	0,410	1,154
x6	2	7	-0,604	-2,400	-0,197	-0,555
x7	2	7	-0,681	-1,834	0,628	1,766
x8	2	7	-0,576	-2,241	0,412	1,158
x9	2	7	-0,544	-2,060	0,281	0,790
x10	2	7	-0,646	-1,633	0,320	0,900
x11	1	7	-0,646	-1,637	0,779	2,191
x12	1	7	-0,784	-2,411	0,621	1,748
x13	1	7	-0,931	-2,238	1,075	2,025
x14	1	7	-0,693	-1,902	1,215	2,418
x15	2	7	-0,674	-1,795	0,407	1,146
x16	1	7	-0,751	-2,227	0,765	2,154
x17	1	7	-0,634	-1,570	1,100	2,094
x18	3	7	-0,419	-2,355	-0,135	-0,380
x19	1	7	-0,746	-2,196	1,506	2,238
x20	1	7	-0,423	-2,382	-0,271	-0,762
Multivariate					0,822	1,922

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang

menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

b. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et.al*, 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers analisis terhadap multivariate outliers (Hair, *et.al*, 1995).

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (The Mahalanobis distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et.al*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 21 (indikator variabel) pada tingkat $P < 0,001$ adalah 47,00 (berdasarkan tabel distribusi Chi Square). Jadi data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 57,00 adalah multivariate outliers. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai

mahalanobis distance yang lebih besar dari 57,00 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan multivariate outliers.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat diketahui bahwa nilai mahalanobis distance ada yang lebih besar dari nilai 57,00 sehingga tidak ada observasi yang terkena multivariate outliers.

c. Penilaian Model (*Model Assessment*)

Penilaian model dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh model yang dihipotesiskan sesuai (fit) atau model tersebut mampu untuk menjelaskan data sample yang ada. Adapun hasil penilaian model dalam penelitian ini adalah :

Tabel 4.17

Goodness-of-fit Index

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	64,109	Kecil
Probabability	$\geq 0,050$	0,105	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,000$	0,614	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,978	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,917	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,955	Baik
CFI	$\geq 0,950$	0,957	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,064	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

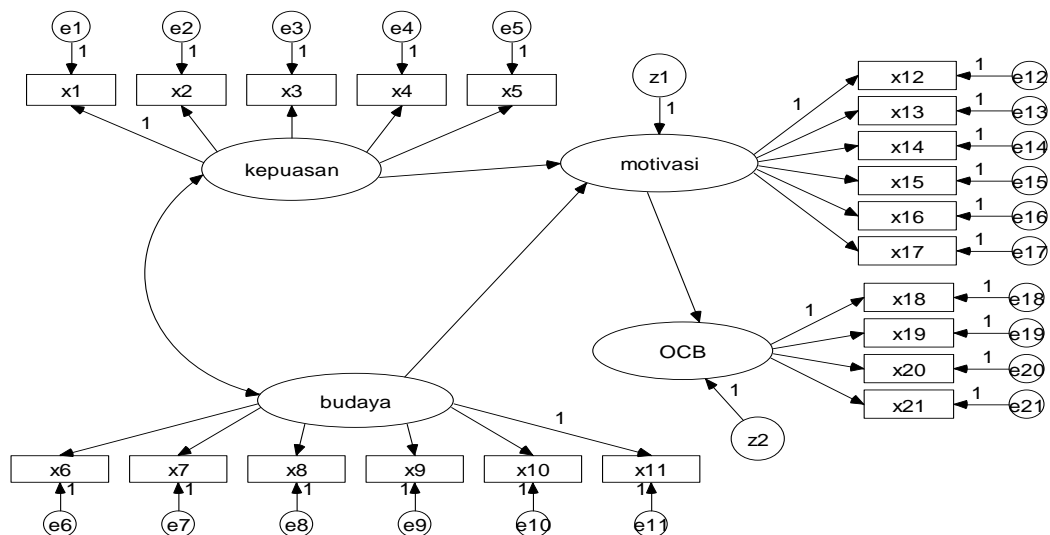
Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 64,109. indeks, CMIND/DF, RMSEA, GFI, TLI, AGFI, dan GFI berada rentang yang diharapkan. Karena nilai chi-square dan CMIN/DF berada pada nilai yang baik maka model ini dapat diterima yang disebabkan data yang diambil merupakan data otentik dari lapangan.

4. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

a. Pengembangan Diagram Alur

Pada analisis SEM untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, diagram alur (path diagram) yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

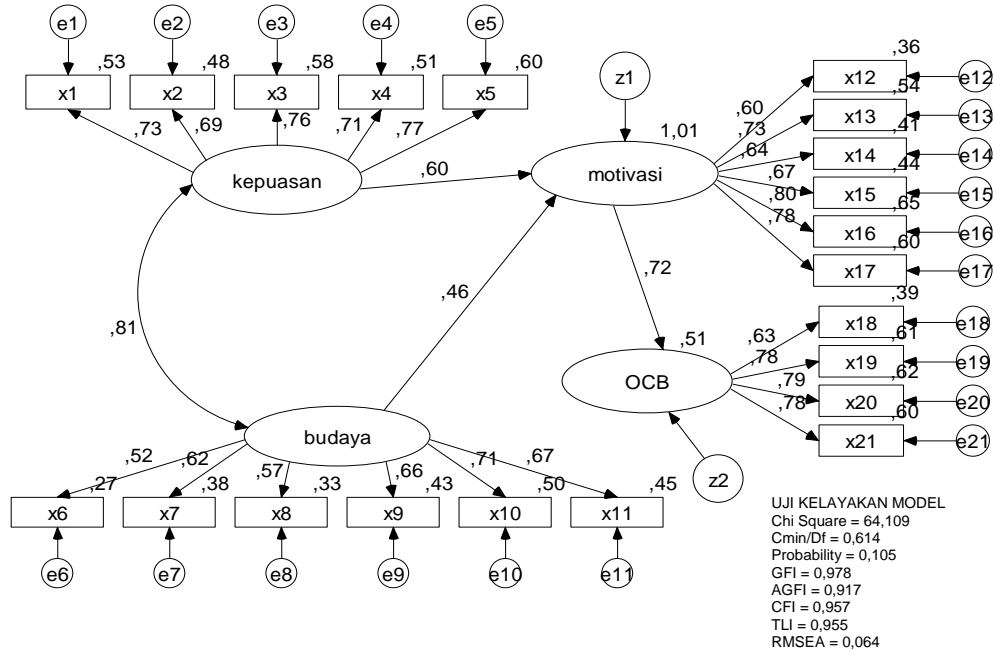
Gambar 4.1
Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)



Berdasarkan diagram alur tersebut dapat diketahui bahwa konstruk eksogen (independent variabel) adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai kontrak. Sedangkan konstruk endogenous yang digunakan adalah kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi pegawai.

Setelah dilakukan analisis dengan program AMOS, maka hasil path diagram dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2

Diagram Alur (Path Diagram) Pengujian Model Penelitian**Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan**

Persamaan struktural yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Motivasi} = 1,007 + 0,483 \text{ Kepuasan} + 0,421 \text{ Budaya}$$

$$\text{OCB} = 0,512 + 0,648 \text{ Motivasi}$$

Berdasarkan kedua persamaan tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh terbesar terhadap motivasi diberikan oleh variabel kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,483. Sedangkan pengaruh terkecil diberikan variabel budaya organisasi dengan koefisien sebesar 0,421. Pada persamaan tersebut terlihat bahwa pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif. Hal ini berarti meningkatnya persepsi pegawai kontrak terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi dapat

berakibat pada peningkatan motivasi kerja pegawai kontrak. Sedangkan pengaruh motivasi terhadap OCB juga positif hal ini berarti dengan meningkatnya motivasi pegawai dapat berakibat pada peningkatan OCB.

b. Interpretasi Hasil Analisis

Hasil analisis SEM dengan program AMOS secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18

Regression Weights Standardized Structural Equation Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
motivasi	<---kepuasan	,483	,092	5,231	,000	par_18
motivasi	<---Budaya	,421	,103	4,069	,000	par_19
OCB	<---motivasi	,648	,105	6,158	,000	par_20
x1	<---kepuasan	1,000				
x2	<---kepuasan	,890	,097	9,193	,000	par_1
x3	<---kepuasan	,969	,094	10,300	,000	par_2
x4	<---kepuasan	,957	,102	9,387	,000	par_3
x5	<---kepuasan	1,061	,103	10,253	,000	par_4
x11	<---Budaya	1,000				
x10	<---Budaya	1,085	,126	8,629	,000	par_5
x9	<---Budaya	,997	,127	7,843	,000	par_6
x8	<---Budaya	,825	,118	6,967	,000	par_7
x7	<---Budaya	,852	,116	7,370	,000	par_8
x6	<---Budaya	,855	,133	6,415	,000	par_9
x12	<---motivasi	1,000				
x13	<---motivasi	1,193	,148	8,090	,000	par_10
x14	<---motivasi	,985	,133	7,398	,000	par_11
x15	<---motivasi	1,096	,143	7,668	,000	par_12
x16	<---motivasi	1,441	,169	8,508	,000	par_13
x17	<---motivasi	1,254	,150	8,357	,000	par_14
x18	<---OCB	1,000				
x19	<---OCB	1,387	,174	7,995	,000	par_15
x20	<---OCB	1,624	,186	8,716	,000	par_16
x21	<---OCB	1,189	,147	8,089	,000	par_17

Sumber : Data primer yang diolah,2008

Dari hasil perhitungan Structural Equation Modeling, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Seperti dalam tabel 4.18 Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness-of-fitt : Chi-square= 64,109; Significance probability = 0,105; RMSEA = 0,064; CMIN/DF = 0,614 ; TLI = 0,955; CFI = 0,957; GFI = 0,978 dan AGFI = 0,917. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian pada 3 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

1) Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak terhadap Motivasi

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.18 maka nilai C.R. sebesar 5,321, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a1}) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik kepuasna kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kontrak

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip

Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.18 maka nilai C.R. sebesar 4,069, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a2}) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB Pegawai Kontrak

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak di Undip Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.18 maka nilai C.R. sebesar 6,158, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a3}) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi terhadap OCB pegawai kontrak adalah positif positif artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi OCB pegawai tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 5,321, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a1}) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik kepuasna kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

2. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 4,069, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a2}) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa

pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 6,158, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a3}) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi terhadap OCB pegawai kontrak adalah positif positif artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi OCB pegawai tersebut.

Secara keseluruhan disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Adanya pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kontrak. Demikian juga halnya motivasi kerja yang berpengaruh terhadap OCB pegawai kontrak, menandakan bahwa pegawai kontrak di UNDIP sangat memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan OCBnya.

5.2. Implikasi Teoritis

1. Implikasi Teoritis 1

Lawler (1970) menyatakan bahwa kepuasan merupakan sebuah konsep yang memotivasi karyawan untuk datang dan bekerja, dan juga memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih selektif. Pendapat Lawler tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kontrak di lingkungan UNDIP Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Barbara K. Holland (1989) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi. Lebih lanjut juga dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa gaji dan promosi merupakan imbalan yang harus diberikan kepada karyawan agar lebih dapat berprestasi dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini, yang juga menunjukkan hal serupa. Tetapi dalam penelitian ini peran penyelia dan rekan kerja menjadi faktor penentu tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai kontrak.

2. Implikasi Teoritis 2

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan suatu pemahaman yang jelas tentang 'cara suatu urusan diselesaikan di sekitar sini'. Budaya dapat memberikan suatu stabilitas pada sebuah organisasi (Robbins, 2001). Secara tidak langsung Robbins berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat berarti akan

menguatkan organisasi itu sendiri, yang berarti menciptakan motivasi tersendiri untuk para anggotanya.

Pendapat Robbins tersebut dikuatkan dengan hasil penelitian Koesmono H. Teman (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian tersebut sama dengan penelitian ini yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kontrak UNDIP

3. Implikasi Teoritis 3

OCB bersifat pro-sosial dan diharapkan dapat membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi lebih bersuasana kekeluargaan dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith (1983) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi.

Salah satu studi yang mencoba meneliti hubungan antara motivasi kerja pegawai negeri dengan OCB adalah yang telah dilakukan oleh David J. Houston yang berasal dari Tennessee, Knoxville (2000) dengan judul *Public-Service Motivation: A Multivariate Test* dan Adam G. Alotaibi (2001). Kedua penelitian tersebut mengungkapkan adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap OCB pegawai pemerintah.

Apa yang ditemukan kedua peneliti di atas, sejalan dengan hasil penelitian ini yang juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap OCB pegawai kontrak di lingkungan UNDIP Semarang.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, pengujian secara empiris dengan menggunakan penganalisaan Structural Equation Model (SEM) maka hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak. Demikian pula halnya motivasi pegawai kontrak berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada pegawai kontrak dapat meningkatkan motivasi pegawai tersebut. Pegawai yang telah merasa puas atas pekerjaan, gaji maupun suasana kerja dapat mendorong pegawai tersebut untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik dan cepat. Pada kondisi sehari-hari, setiap pegawai kontrak yang memiliki kepuasan kerja akan merasa dihargai oleh instansi sehingga pegawai tersebut memiliki dorongan untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya sebagai imbalan atas perhatian yang diberikan oleh instansi.

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai menekankan bahwa adanya budaya kerja yang kondusif menandakan bahwa suasana kerja yang tercipta menjadi lebih harmonis baik kaitannya dengan

rekan kerja maupun dengan atasan. Adanya suasana kerja yang harmonis secara langsung dapat menumbuhkan kepercayaan pada diri pegawai untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Selain itu juga adanya budaya kerja yang kondusif merupakan harapan setiap pegawai sehingga mereka merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Kaitannya dengan motivasi kerja, adanya budaya kerja yang baik menuntut adanya peningkatan kinerja organisasi sehingga sangat mendukung menuntut adanya motivasi yang tinggi dari setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan agar organisasi menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

OCB digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi masalah dan meningkatkan OCB pegawai kontrak di UNDIP, antara lain:

1. Lebih memperhatikan untuk memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi, baik itu pegawai kontrak maupun pegawai tetap. Adanya apresiasi atau perhatian dari atasan akan mendorong para pegawai untuk lebih dan terus berprestasi. Budaya Organisasi yang dikondisikan untuk lebih menghargai pegawai-pegawai termasuk apapun pendapatnya akan dapat meningkatkan loyalitas pegawai karena timbulnya perasaan dihargai dan dipedulikan oleh atasan. Hal ini juga dapat mengakibatkan peningkatan OCB pada pegawai kontrak.
2. Menumbuhkan rasa persaudaraan dan saling percaya di lingkungan kerja. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan cara mensosialisasikan pentingnya kerjasama dan membuat *team work-team work* diantara pegawai untuk mengerjakan suatu proyek, yang keanggotaannya dari tingkat yang paling bawah sampai ke atas tanpa memandang status kepegawaian. Apabila semangat kerjasama berhasil ditingkatkan, maka kepercayaan antara rekan kerja akan muncul sehingga memungkinkan tumbuhnya solidaritas dan rasa ikhlas untuk membantu sesama pegawai.
3. Meningkatkan profesionalisme di lingkungan UNDIP. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kewajiban dan potensi diri pribadi. Apabila ada pegawai yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik, maka secara

profesional pula atasan harus memberikan pemberitahuan dan pengakuan secara terbuka.

4. Mendorong para pegawai kontrak untuk lebih berprestasi dengan menghapuskan budaya ‘pegawai pemerintah makan gaji buta’. Anggapan tersebut membuat prestasi kerja tidak begitu dipentingkan karena bagaimanapun pekerjaannya, hasil yang didapat tetap sama.
5. Meningkatkan partisipasi pegawai bukanlah hanya sekedar menyertakan mereka dalam rapat, tetapi lebih pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada kebutuhan dan keinginan para pegawai, baik itu mereka yang berstatus pegawai tetap maupun kontrak. Hal ini menuntut atasan untuk lebih aktif dan lebih melebur dengan para pegawainya.
6. Meningkatkan kebiasaan berbuat adil dan jujur di kalangan UNDIP. Dengan demikian setiap pegawai, termasuk pegawai kontrak, akan merasa mendapatkan perlakuan yang sama dan akan menghilangkan kecurigaan dan permusuhan. Apabila hal ini terjadi maka OCB dapat ditingkatkan.
7. Mensosialisasikan pentingnya mendahulukan kepentingan orang lain kepada para pegawai. Dalam hal ini kepentingan rekan kerja dan mahasiswa sebagai konsumen UNDIP. Terciptanya kepedulian di antara pegawai akan membangun kerjasama yang lebih kuat dan bersifat suka rela sehingga OCB dapat meningkat. Sosialisasi peningkatan pelayanan terhadap mahasiswa juga harus terus dilakukan supaya pegawai lebih mendahulukan kepentingan mahasiswa sebagai konsumen. Apabila

pegawai dapat meningkatkan kepedulian terhadap kepentingan orang lain, maka OCB juga dapat ditingkatkan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Bagi peneliti berikutnya yang akan mengambil penelitian sejenis, sebaiknya menambah atau mengganti jumlah variabel. Adapun variabel yang disarankan antara lain Loyalitas Pegawai Kontrak, Komitmen Pegawai Kontrak. Hal ini agar lebih diketahui faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloitabi, Adam.G; Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait; **Public Personnel Management Vol 30, No. 3**; Fall: 2110
- Buchari Zainun; **Administrasi dan Manajemen: Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia**; Januari 2004: Jakarta: Ghalia Indonesia
- Eddy. M.Susanto; Hubungan antara Temperamen Karyawan, Pemberian Kompensasi dan Jenjang Karier yang tersedia terhadap Prestasi Kerja Karyawan; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol.5, No.1**; Maret 2003: 42 – 55
- Faustino Cardoso Gomes; **Manajemen Sumber Daya Manusia**; Penerbit ANDI; Yogyakarta: 2003
- Feather, NT and Rauter, Katrin A; Organizational Citizenship Behaviors in Relation in Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values; **Journal of Occupational and Organizational Psychology**; 2004: 77, 81 – 94
- Fuad Mas'ud; **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**; Badan Penerbit Universitas Diponegoro; Semarang: 2004
- H. Malayu SP Hasibuan; **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi; Bumi Aksara; Jakarta: 2007
- H. Teman Koesmono; Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 2**; September 2005: 171 – 188
- Houston, David.J; Public Service Motivation: A Multivariate-Test; **Journal of Public Administration Research and Theory**; October: 2000
- Husein Umar; **Strategic Management in Action**; PT. Gramedia Pustaka Utama; Jakarta: 2003
- Igalens, Jacques and Roussel, Patrice; A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction; **Journal of Organizational Behavior**; 1999: 20, 1003- 1025
- Luthans, Fred; **Organizational Behavior**. Third Edition; The Mc.Graw-Hill Companies Inc; New York: 1997

- Malhotra, Neeru and Mukherjee, Avinandan; The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres; **The Journal of Services Marketing**; Vol.18 No.3; 2004: 162 - 174
- McKinnon, Jill.L; Harrison, Graeme.L; Chow, Chee.W and Wu, Anne; Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain. And Information Sharing in Taiwan; **International Journal of Business Studies Vol.11. No.1**; June; 2003: 25 – 44
- Robbins, Stephen.P; **Perilaku Organisasi**; Edisi Kesepuluh; PT. Indeks Kelompok Gramedia; Jakarta: 2006
- S. Pantja Djati dan M. Khusaini; Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**; vol.5, No.1; Maret 2003: 25-41
- Sekaran, Uma; **Research Methods For Business**. 4th Edition; Jhon Wiley and Sons Inc; New York: 2003
- Soedjono; Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, vol.7, No.1; Maret 2005: 22-47